Tópicos em Administração

2
VOLUME

Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 2

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 2/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG : Poisson, 2018
265p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93729-59-1

DOI: 10.5935/978-85-93729-59-1.2018B001

**Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia**

1. Administração 2. Gestão. 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: Alinhamento dos objetivos organizacionais nas alianças/parcerias intersetoriais	7
Sergio Marian, Marino Luiz Eyerkauf, Valkyrie Vieira Fabre, Ana Carolina Sedlacek	
Capítulo 2: Análise Envolvória de Dados: Uma aplicação no Polo Industrial de Manaus (PIM)	18
Afonso Fonseca Fernandes, Américo Matsuo Minori, Raimundo Nonato Moraes	
Capítulo 3: Educação Ambiental: práticas extensionistas em escolas do município de Rio Bonito do Iguaçu – PR.....	28
Leonardo Khaoê Giovanetti, Micaelli Lobo dos Santos, Isaias Luis Leal, Ceyça Lia Palerosi Borges, Lisandro Tomas da Silva Bonome	
Capítulo 4: A Criminalidade no Rio Grande do Sul: Um estudo sobre os tipos de crime e aspectos do desenvolvimento regional no período de 2007 a 2010	28
Nelson Guilherme Machado Pinto, Daniel Arruda Coronel, Reisoli Bender Filho	
Capítulo 5: Desempenho da Agropecuária na América Latina: Análise da eficiência e eficácia da região	48
Nelson Guilherme Machado Pinto, Vanessa Piovesan Rossato, Daniel Arruda Coronel	
Capítulo 6: Análise do Orçamento: O caso de uma cooperativa do Rio Grande do Sul	58
Maiquel Vinicius Fill Guindani, Nelson Guilherme Machado Pinto	
Capítulo 7: Planejamento Estratégico e Adoção de práticas sustentáveis na Arquitetura.....	68
Micaelli Lobo dos Santos, Debora Romanio, Ceyça Lia Palerosi Borges, Lucas Gazziero, Ana Paula Boeira	

Sumário

Capítulo 8: Uma análise do turismo de Ubajara embasada na perspectiva de um planejamento integrado, participativo e estratégico como fomento ao desenvolvimento municipal.	79
Ana Laís Carvalho de Sousa, Deivid Oliveira Araújo	
Capítulo 9: Qualidade de Vida no Trabalho dos Secretários Executivos da Universidade Federal do Ceará	89
Kelane Bezerra de Aguiar, Sueli Maria de Araújo Cavalcante, Elidihara Trigueiro Guimarães, Cláudia Buhamra Abreu Romero, Ana Paula da Cruz Holanda Barros	
Capítulo 10: Classificação e Catalogação de Materiais, uma Metodologia Essencial na Gestão Empresarial.....	110
Francisco José Azevedo da Silva Mattos, André Teixeira Pontes, Ruben H. Gutierrez	
Capítulo 11: Desenvolvimento local sustentável: falácia ou realidade?....	109
Maria Aparecida de Albuquerque Silva	
Capítulo 12: Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho: Ações Aplicadas para Redução do Número de Acidentes numa Indústria de Papel	116
Valmir Ferreira de Lima, Cheily de Fátima Martins de Souza, Luiz Eduardo Melo Lima	
Capítulo 13: Processo de escolha de fornecedor para implantação de software de força de vendas.....	127
Jian Casasolla, Adriana Ariati	
Capítulo 14: O empreendedor e o dilema da inovação: um estudo teórico	134
Paula Lopes de Oliveira Maia	
Capítulo 15: Estudantes internacionais e o ciclo económico: o caso dos estudantes latino-americanos na Espanha	144
Jordi Olivella Nadal, Luciano Kingeski	
Capítulo 16: Ações de Governança Digital em prol do Estado Democrático	153
Neusa M ^a Gonçalves Salla, Angelo Abramowicz, Grace Kelly Holtz Scremin, Márcio Ezequiel Diel Turra, Gean Carlo Schuster Konrath	

Sumário

Capítulo 17: O processo de sucessão familiar de uma empresa de comércio de combustíveis localizada em Criciúma-SC: um estudo de caso	163
Maria Laura Spilere Benedet, Débora Volpato, Natália Martins Gonçalves	
Capítulo 18: Princípios de Governança Corporativa para Gestão Administrativa e Acadêmica de uma Instituição Pública de Ensino Superior	180
Francisco Robson da Silva Vasconcelos, Aline Wrege Vasconcelos	
Capítulo 19: A importância do marketing verde nas estratégias de marcas sustentáveis.....	188
Aline Maria Celestino, Marlette Cassia de Oliveira Ferreira	
Capítulo 20: Utilidades e Dificuldades no Uso de Smartphones pela Terceira Idade	199
Marcelo Rodrigues de Vasconcellos, Maria Aparecida de Brito Moreira, Denise De Micheli, Janaína Sales, Rafael Braga, Rillaria Motta	
Capítulo 21: A Geração e a Gestão do conhecimento através de Indicadores de Desempenho.....	209
Manoel Rui Gomes Maravalhas	
Capítulo 22: Technology transfer model: elements and critical success factors	219
Franciele Bonatto, João Dallamuta, Ana Carolina Braga	
Capítulo 23: Plataforma tecnológica de governança e gestão dos recursos da União	229
Luiz Lustosa Vieira, Ilka Massue Sabino Kawashita, José Antônio de Aguiar Neto, Deborah Virginia Macedo Aroxa	
Autores	250

Capítulo 1

ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NAS ALIANÇAS/PARCERIAS INTERSETORIAIS

Sergio Marian

Marino Luiz Eyerkauffer

Valkyrie Vieira Fabre

Ana Carolina Sedlacek

Resumo: As organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos tendem a formar alianças/parcerias buscando alcançar objetivos comuns e incorporar o elemento social e o ambiental em sua estratégia. Com base nisso, o estudo discute a implantação de alianças e parcerias em projetos socioambientais envolvendo os três setores, para o qual desenvolveu-se amplo estudo bibliográfico para sustentar a discussão das parcerias intersetoriais e sua importância nos projetos socioambientais, mais tarde, foram analisados os projetos realizados em 2015 pelas empresas privadas no setor de papel e celulose, listadas na BM&F Bovespa. Na maioria das vezes, as parcerias buscadas principalmente pelo setor privado, ocorrem com entidades que possuem objetivos alinhados com os projetos, com isso, conseguem melhorar os resultados nesses projetos, alcançando a imagem pretendida pelos investimentos socioambientais. Conclui-se que há alinhamento de objetivos nos projetos das empresas com os seus parceiros, ou seja, 23% dos projetos possuem parcerias e em sua totalidade os objetivos dos projetos estão totalmente alinhados com os objetivos organizacionais dos parceiros.

Palavras chave: Objetivos organizacionais. Alianças/Parcerias intersetoriais.

1 INTRODUÇÃO

O A sociedade brasileira compõe-se de organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, onde o primeiro tem a finalidade de promover o atendimento às demandas públicas, o segundo, tem o objetivo de obtenção de lucro e o terceiro, como o nome já diz são entidades sem fins lucrativos.

Entre esses três setores da economia, muitas vezes existem alianças e/ou parcerias, que são tratadas como um só elemento, porém, possuem conceitos distintos. Segundo Fontes (2001), parceria é a atuação conjunta de dois ou mais atores sociais, de maneira que a atuação de um deles complementa a atuação do outro, a fim de atingir um objetivo comum. Já a aliança se dá entre atores sociais que poderiam atuar isoladamente ou, até mesmo, de forma concorrente mas que, motivados pelo fato de compartilharem um mesmo conjunto de princípios ético-políticos decidem atuar conjuntamente.

Na maioria das vezes, as alianças/parcerias são realizadas com duas ou mais entidades que possuem objetivos em comum, buscando melhorar os resultados de seus projetos. As alianças/parcerias entre empresas de diferentes setores, em especial entre grandes organizações e empresas sem fins lucrativos, são uma ferramenta crucial para incorporar o elemento social e o ambiental na estratégia corporativa (VOLPON; SOARES, 2007). Bianchi, Faé e Rocha (2013) afirmam que as empresas consideradas como socialmente responsáveis devem apresentar em sua visão e missão e nos seus princípios e valores, enfim, na sua cultura organizacional, a questão da responsabilidade social. O Instituto Ethos (2006) entende a responsabilidade social empresarial como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona.

O objetivo deste estudo é de identificar o alinhamento dos objetivos nas alianças/parcerias intersetoriais a partir da análise dos projetos executadas em 2015 pelas empresas do ramo de papel e celulose, listadas na BM&F Bovespa. Ainda são definidos objetivos específicos para atender ao objetivo de estudo: identificar os projetos sociais e ambientais das empresas; Identificar a existência de alianças/parcerias; Analisar os objetivos de tais projetos bem como dos objetivos sociais dos parceiros.

Trata-se de uma pesquisa descritiva,

documental e quantitativa efetuada entre os meses de dezembro de 2016 e março de 2017, tomando como base as informações disponibilizadas no conjunto das demonstrações financeiras publicadas na BM&F Bovespa referente ao ano de 2015 e também em informes existentes nos sites das empresas pesquisadas.

O presente estudo justifica-se por permitir que, ao atingir o objetivo proposto, seja possível verificar se as organizações envolvidas estão alinhadas para evitar desperdício de recursos financeiros ou não, pois a sociedade vem exigindo, cada vez de forma mais contundente, ações eficazes, eficiente e efetivas de todas as organizações, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos.

O trabalho está estruturado em cinco partes, servindo a primeira para a contextualização do estudo, a segunda para apresentar os subsídios teóricos, seguido da metodologia usada para o desenvolvimento do estudo, na terceira. Já na quarta, consta a análise dos dados coletados e, na quinta, faz-se as considerações finais.

2 SUBSÍDIOS TEÓRICOS

Neste capítulo faz-se uma síntese das principais discussões teóricas que sustentam a temática, tais como a definição de alianças/parcerias, conceitos e exemplos de projetos socioambientais. Também serão definidos os conceitos de responsabilidade social e ambiental e a discussão final será em torno da missão e visão dos envolvidos.

2.1 PARCERIAS INTERSETORIAIS

De modo geral as organizações são segregadas em três setores: Público – Estado; privado – empresas; e sem fins lucrativos – organizações da sociedade civil. Cada qual com suas características, porém, seus objetivos, em muitos casos, se entrelaçam, em especial no que tange a ações realizadas na área ambiental e social.

De acordo com Tachizawa (2014), as organizações governamentais que constituem o setor público, são constituídas de: órgãos da administração direta – federal, estadual e municipal; órgãos da administração indireta; empresas públicas; sociedades de economia mista; autarquias; fundações; e estatais afins. Para Souza et al. (2012) no setor privado, tem-

se o mercado cujo objetivo é a obtenção de lucro, decorrente de suas atividades operacionais, baseadas na venda de bens ou na prestação de serviços. Já as organizações sem fins lucrativos assim como o estado e as entidades privadas, também tem uma missão a ser desempenhada, por meio de entidades sem fins lucrativos. Ações antes consideradas isoladas, feitas por pessoas anônimas, são encontradas atualmente nessas organizações, com uma formação jurídica que se fortalece dentro do terceiro setor (SOUZA et. al, 2012).

No Brasil, o contexto político da década de 1990 é um dos fatores determinantes do surgimento de um ambiente favorável a aproximação entre organizações de diferentes setores. A redemocratização do país foi consolidada, ampliando os espaços sociais para o exercício da cidadania e para formas organizadas de participação (FISCHER 2005).

Outro ponto relevante é a existência de parcerias e alianças, que muitas vezes são confundidos, embora se tratar de conceitos distintos. Segundo Fontes (2001), parceria é a atuação conjunta de dois ou mais atores sociais, de maneira que a atuação de um deles complemente a atuação do outro. Deste modo, eles podem concatenar suas ações, a fim de atingir um objetivo comum. Já a aliança estratégica se dá entre atores sociais que poderiam atuar isoladamente ou, até mesmo, de forma concorrente. Porém, motivados pelo fato de compartilharem um mesmo conjunto de princípios ético-políticos e por terem consciência da magnitude e complexidade do desafio a ser enfrentado, tais atores decidem atuar conjuntamente.

Empresas de Papel e celulose, segundo Tachizawa (2014, p. 83), se enquadram nas Indústrias altamente concentradas. As principais estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, de caráter genérico, normalmente aplicáveis às organizações deste ramo são:

- redução do uso de energia por quantidade de produto fabricado;
- redução do uso, recuperação ou reciclagem de água por quantidade de produto fabricado;
- mudança na composição, desenho e embalagem do produto, para tornar seu uso menos danoso à saúde humana e ao meio ambiente;

- controle, recuperação ou reciclagem das descargas líquidas da atividade industrial;
- controle ou recuperação de gases e emissões gasosas geradas pelas atividades industriais;
- redução do uso de matérias-primas por qualidade de produto fabricado ou substituição de fonte de energia;
- disposição adequada de resíduos sólidos e de lixo industrial;
- reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos;
- mudança nos procedimentos de estocagem, transporte, manuseio, logística dos produtos e materiais perigosos;
- seletividade de fornecedores/distribuidores ambientalmente corretos;
- expansão dos investimentos em controle ambiental;
- desenvolvimento/aperfeiçoamento de sistemas de auditoria ambiental;
- habilitação da organização para rotulagem ambiental;
- projetos sociais em meio ambiente;
- projetos sociais em educação;
- projetos sociais em saúde;
- projetos sociais em cultura;
- projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente;
- projetos sociais em voluntariado; e
- imagem ambiental da empresa para fins de marketing.

As organizações devem ser visualizadas como um conjunto de partes relacionadas, trata-se da união de diversas partes inter-relacionadas orientadas para agirem visando um determinado objetivo em comum, que por sua vez mantem uma relação de interdependência com o meio externo (TACHIZAWA, 2014). Entretanto cada setor tem sua peculiaridade e sofre pressões de maneira diferentes de cada um dos envolvidos. O quadro 1 apresenta alguns tipos de negócios a ênfase e a exigência/necessidade de implantar projetos sociais e/ou ambientais.

Quadro 1 - Tipos de negócios e necessidade de projetos sociais

Tipo de negócio	Ênfase	Exigência/Necessidade de projetos sociais/ambientais
Supermercados	Giro de estoques	Baixa
Recursos estratégicos	Investimento de longo prazo	Altíssima
Aeroportos	Logística	Alta
Comércio varejista	Disponibilidade de produtos	Baixa
Comunicações e correios	Automação	Moderada
Veículos automotores	Produção em escala	Alta
Aeronáutica	Confiabilidade	Altíssima
Satélite	Complexidade	Altíssima
Seguradoras	Serviços	Baixa
Química	Integração	Altíssima
Engenharia	Acervo técnico e <i>know-how</i>	Baixa
Publicidade e propaganda	Talentos Humanos	Baixa
Papel e celulose	Economia de escala	Altíssima

Fonte: Tachizawa, 2014, p. 73

Segundo Fischer (2005) muitas empresas se envolvem com as questões sociais, de alguma forma. O investimento social privado se caracteriza, principalmente no Brasil, por projetos sociais levados a cabo a partir de alianças/parcerias entre o setor privado e organizações sem fins lucrativos. Porém, existe uma dificuldade de interação entre os dois, um dos pontos críticos é a definição dos objetivos e dos métodos a serem utilizados na conciliação de resultados econômicos e sociais (FISCHER, 2005).

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

O princípio da responsabilidade social baseia-se na premissa de que as organizações são instituições sociais que existem com autorização da sociedade, utilizam os recursos da sociedade e afetam a qualidade de vida da sociedade (MAXIMIANO, 2006). O Instituto Ethos (2012) entende a responsabilidade social empresarial como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparência da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona.

Tachizawa (2012) afirma que a

responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de efetividade como o alcance de objetivos de desenvolvimento econômico e social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. O Autor afirma ainda que a efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais.

As demandas para que as empresas destinem recursos à Responsabilidade Socioambiental advêm de diversos grupos de interesse, como clientes, empregados, fornecedores, grupos comunitários, governos e acionistas sendo que a gestão socioambiental efetiva pode ser uma questão de sobrevivência empresarial (BIANCHI, FAÉ e ROCHA, 2013). Segundo Melo, Almeida e Santana (2012) a importância de ações de socioambientais no meio empresarial tem despertado e disseminado a atenção dos gestores e investidores para a incorporação da variável ambiental nas práticas gerenciais das empresas. Tal fato levou os mercados financeiros a buscarem índices que fossem capazes de refletir o desempenho das empresas nessa área de atuação.

Volpon e Soares (2007) afirmam que as

alianças/parcerias entre empresas de diferentes setores, em especial entre grandes organizações e empresas sem fins lucrativos, são uma ferramenta crucial para incorporar o elemento social e o ambiental na estratégia corporativa.

2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS EM MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

Para Chiavenato, objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Neste sentido os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo.

Segundo Griffin (2007) a missão da organização é a declaração de seu objetivo único e fundamental, que a diferencia de outras empresas do mesmo tipo e que identifica o escopo das operações de negócio quanto a produto e mercado. Guerreiro (1989) complementa afirmando que a missão caracteriza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume caráter permanente.

Já a visão de uma empresa é a definição do que ela espera no futuro, explicitando como deve ser vista, o que deseja realizar ou aonde quer chegar. Os princípios são compromissos assumidos pela organização em consonância com uma hierarquia de valores essenciais (BIANCHI, FAÉ e ROCHA, 2013). Para Polizei (2010), a definição da visão da empresa é uma declaração do propósito, estipulando o que ela faz e aonde quer chegar.

Para Oliveira (2005) os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. O autor afirma ainda que os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, e, por consequência, promoverem sustentação à vantagem competitiva.

As empresas consideradas como socialmente responsáveis devem apresentar nas suas visão e missão e nos seus princípios e valores, enfim, na sua cultura organizacional, a questão da responsabilidade social. Uma vez atendida às demandas sociais requeridas pelos grupos de interesse, a evidenciação

pode ser realizada através do balanço social, tendo como objetivo prestar contas do resultado gerado pela interação da empresa com o meio em que está inserida (BIANCHI, FAÉ e ROCHA, 2013).

3 METODOLOGIA

No estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para obtenção dos dados e informações, iniciando com a elaboração do arcabouço teórico que aborda as parcerias intersetoriais e sua importância nos projetos socioambientais. Em segundo momento, dados documentais foram analisados, ou seja, os projetos de cinco empresas do ramo de papel e celulose, listadas no site da BM&F Bovespa, a saber: Fibria, Irani, Klabin, Santher e Suzano.

A escolha do ramo de papel e celulose segue a indicação de Tachizawa (2014), apresentado no quadro 1, que atribui altíssima necessidade de projetos socioambientais para o negócio. Os dados levantados foram extraídos do conjunto das demonstrações financeiras publicadas na BM&F Bovespa referente ao ano de 2015 e também nos relatórios de sustentabilidade, disponibilizados nos sites das empresas pesquisadas. A coleta foi realizada entre os meses de dezembro de 2016 e março de 2017.

Sumarizando a caracterização do estudo, trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, documental quanto a técnica empregada e ainda quantitativa quanto à análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todo segmento empresarial tem sua peculiaridade e sofre pressões de maneira diferentes de cada um dos envolvidos. Conforme visto anteriormente na Tabela 1, apresenta-se os tipos de negócios e necessidade de projetos sociais. Nota-se que cada setor tem seu foco de atuação e deve seguir a lógica do setor econômico da atividade a qual está inserida, do contrário seus projetos não terão o resultado desejado, seja para reduzir ou melhorar a condição social ou ambiental que pode ter sido comprometido pelo impacto da atividade econômica das empresas. É possível identificar também que cada setor tem exigências diferentes para investir em

projetos sociais/ambientais. Há setor com baixa exigência, como por exemplo, os supermercados, porém, há outros com exigência altíssima como é o caso do setor que explora recursos naturais.

Foi escolhida uma atividade em que a exigência de projetos sociais/ambientais seja

altíssima para identificar quais projetos as empresas estão desenvolvendo e o ramo escolhido foi o de papel e celulose, tendo em vista o tamanho de sua relevância para o Brasil e o grande impacto que gera no meio ambiente.

Tabela 1 – Projetos ambientais e sociais das empresas

Empresa	Projetos Ambientais	%	Projetos Sociais	%	Total de Projetos
FIBRIA	11	38%	18	62%	29
IRANI	16	38%	26	62%	42
KLABIN	15	37%	26	63%	41
SANTHER	6	75%	2	25%	8
SUZANO	7	27%	19	73%	26
Total	55	38%	91	62%	146

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nas nos projetos das empresas listadas na BM&F Bovespa no ramo de papel e celulose, é possível, analisar os projetos a partir dos sites e relatórios de sustentabilidade do ano de 2015 destas empresas, conforme demonstrado na Tabela 1.

Nota-se que em algumas empresas houve maior número de projetos ambientais, a Irani com 16 e a Klabin com 15. Já em relação aos projetos sociais a Irani e a Klabin novamente formam as que tiveram maior número de projetos, tendo 26 cada. Totalizando 146 projetos pode se perceber que as empresas deste setor estão preocupadas em realizar projetos, tanto na área ambiental (55) como na área social (91) que são a grande maioria dos projetos realizados.

Foram identificadas as alianças/parcerias na execução dos projetos, porem apenas 23% possuem alianças/parcerias. Entende-se que

estas trazem vantagens para todos os envolvidos, mas nem todos os projetos a possuem. Para Volpon e Soares (2007) as alianças/parcerias entre empresas de diferentes setores, em especial entre grandes organizações e empresas sem fins lucrativos, são uma ferramenta crucial para incorporar o elemento social e o ambiental na estratégia corporativa.

Além disso, identificou-se o alinhamento dos objetivos dos projetos com o objetivo de seus parceiros, pois como cita Tachizawa (2012) as organizações devem ser visualizadas como um conjunto de partes relacionadas, trata-se da união de diversas partes inter-relacionadas orientadas para agirem visando um determinado objetivo em comum. Outro ponto a ser analisado, são as principais estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, normalmente aplicáveis às organizações deste ramo.

Quadro 2 – Alinhamento dos objetivos com as alianças/parcerias e estratégias de gestão.

Empresa	Projeto	Objetivo	Parceiro	Objetivo do parceiro	Estratégia
FIBRIA	Pacto pela restauração da mata atlântica	Restaurar a mata atlântica	<i>The Nature Conservancy</i> (TNC)	Proteger a natureza, para as pessoas hoje e para as futuras gerações.	Expansão dos investimentos em controle ambiental
IRANI	Programa SESI Atleta do Futuro	Formação e cultura esportiva para crianças e jovens.	SESI - SP	Promover a educação para o desenvolvimento econômico e social.	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
IRANI	Núcleos de iniciação ao voleibol	Promover a inclusão social e o voleibol na região de Joaçaba - SC	Associação Joaçabense de Voleibol (AJOV)	Desenvolver o voleibol e transformar a região em Centro de Excelência da modalidade.	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
IRANI	Broto do Galho	Promover a inclusão social e o voleibol na região de Joaçaba - SC	Sebrae - SC	Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios	Projetos sociais em cultura
IRANI	Projeto aluno destaque	Incentivar os alunos a continuar seus estudos	E.E.B. Galeazzo Paganelli, em Campina da Alegria (SC)	Escola pública com objetivo de ensinar crianças e adolescentes	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
IRANI	Voluntariado	Visão clara do mundo dos negócios e facilitar o acesso ao mercado de trabalho.	Junior Achievement	Despertar o espírito empreendedor nos jovens, estimulando o seu desenvolvimento pessoal.	Projetos sociais em voluntariado
IRANI	Programa despoluir	Reduzir os poluentes e promover a educação ambiental para os transportadores.	Confederação Nacional do Transporte (CNT)	Apoiar o desenvolvimento e representar o setor de transporte e logística	Projetos sociais em educação
IRANI	Programa despoluir	Reduzir os poluentes e promover a educação ambiental para os transportadores.	Federação das Empresas de Transportes e Cargas Logísticas no Estado de Santa Catarina (Fetranscesc)	Representar e fortalecer o setor de transporte rodoviário de cargas em todos os cenários necessários.	Projetos sociais em educação
IRANI	Programa despoluir	Reduzir os poluentes atmosféricos e promover a educação ambiental para os transportadores.	Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de Catanduvas e Região (SETCCAR).	Agente de defesa dos interesses das empresas de transporte de cargas de Catanduvas e região	Projetos sociais em educação
IRANI	Horta ecológica	Despertar a consciência ecológica e os benefícios em consumir produtos orgânicos	Escola de Educação Básica Galeazzo Paganelli de Campina da Alegria (SC)	Escola pública com objetivo de ensinar crianças e adolescentes	Projetos sociais em educação
IRANI	Uso de cinzas da caldeira	Distribuição de corretivo de acidez aos produtores rurais para viabilizar a conservação e a melhoria da qualidade do solo.	Embrapa Florestas	Permite melhor eficiência produtiva, a redução dos custos e o aumento da oferta de produtos florestais e agrícolas no mercado	Reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos

Quadro 2 – Alinhamento dos objetivos com as alianças/parcerias e estratégias de gestão.(continuação)

Empresa	Projeto	Objetivo	Parceiro	Objetivo do parceiro	Estratégia
IRANI	Estudo de ictiofauna	Desenvolve um estudo com espécies de peixes para estabelecer um Índice de Qualidade Integrado (IQ)	Universidade do Contestado (UnC)	Construir e difundir o conhecimento e a tecnologia, formando cidadãos comprometidos com o desenvolvimento	Expansão dos investimentos em controle ambiental
IRANI	Programa cuida	Estimula mudanças comportamentais para melhora nas condições físicas do ambiente de trabalho.	O Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina no Trabalho (SESMT)	Procura evitar acidentes que prejudicam as empresas e os funcionários.	Projetos sociais em cultura
KLABIN	Proteção ao muriqui	Protege os macacos Muriqui	Associação Pró-Muriqui	Organização que luta contra a extinção da espécie e estudar os hábitos desses animais.	Expansão dos investimentos em controle ambiental
KLABIN	Puma pela infância	Atua contra a exploração sexual	Childhood Brasil	Estimula a sociedade a olhar para a questão da violência sexual contra crianças e adolescentes.	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
KLABIN	Crescer lendo	Formação de profissionais de ensino infantil e a instalação de bibliotecas para educação infantil em escolas municipais	United Way Brasil	Melhoria na educação de Primeira Infância e Juventude, conectando empresas, voluntários, sociedade civil e governo..	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
KLABIN	Crescer lendo	Formação de profissionais de ensino infantil e a instalação de bibliotecas para educação infantil em escolas municipais	Intituto Avisa Lá	Contribui para qualificar a prática pedagógica das redes públicas de Educação Infantil.	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
KLABIN	Programa matas legais	Ajuda a melhorar a qualidade de vida da população e a aprimorar o desenvolvimento florestal.	Associação de Preservação do Meio Ambiente e da Vida (Apremavi)	Busca a qualidade de vida na Mata Atlântica e em outros Biomas	Projetos sociais em meio ambiente
KLABIN	Protetores ambientais	Treinar estudantes do Ensino Fundamental sobre preservação da natureza	Polícia Ambiental do Estado de Santa Catarina	Proteção ao Meio Ambiente	Projetos sociais em educação
KLABIN	Guardiões da natureza	Os jovens recebem treinamento teórico e prático sobre preservação da natureza	Polícia Militar Ambiental do Paraná	Proteção ao Meio Ambiente	Projetos sociais em educação
KLABIN	Apicultura e meliponicultura	Prepara e distribui o mel e derivados e ajuda na geração complementar de renda	Associação de Apicultores de Telêmaco Borba	Criação racional de abelhas e produção de mel e derivados	Projetos sociais em cultura
KLABIN	Apicultura e meliponicultura	Prepara e distribui o mel e derivados e ajuda na geração complementar de renda	Cooperativa Caminhos do Tibagi	Sua atividade principal é Apicultura.	Projetos sociais em cultura

Quadro 2 – Alinhamento dos objetivos com as alianças/parcerias e estratégias de gestão.(continuação)

Empresa	Projeto	Objetivo	Parceiro	Objetivo do parceiro	Estratégia
SANTHER	Resíduos	Reduz a disposição de resíduos industriais em aterros.	Universidade Vale do Rio Doce	foca na formação de profissionais qualificados para o mercado de trabalho.	Reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos;
SANTHER	Coleta seletiva	Faz doações de tambores e bombonas para a coleta seletiva e uniformes.	Associação dos Catadores de Materiais Reaproveitáveis Natureza Viva	Trabalham com a venda de materiais recicláveis.	Reciclagem de sucatas, resíduos ou refugos
SANTHER	Agricultura urbana	Ajuda na nutrição de crianças carentes na comunidade onde se encontra.	Unicef	O público-alvo prioritário do UNICEF são crianças e adolescentes desfavorecidos	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
SANTHER	Agricultura urbana	Ajuda na nutrição de crianças carentes na comunidade onde se encontra.	Pastoral da Saúde	Participa da construção de uma sociedade justa e solidária a serviço da vida	Projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente
SUZANO	Projeto coisa de índio	Fortalecer comunidades indígenas a partir da formação de jovens na área de comunicação.	APIB – Articulação dos Povos Indígenas do Brasil	Instância de aglutinação e referência nacional do movimento indígena no Brasil.	Projetos sociais em cultura
SUZANO	Extrativismo sustentável	Fortalecer a produção e o beneficiamento de frutos nativos e outros produtos não madeireiros	Instituto Chico Mendes (ICMBio)	Proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental.	Projetos sociais em meio ambiente
SUZANO	Educar e formar	Apoia o aprendizado de crianças do ensino público fundamental e promover a leitura.	Instituto Ayrton Senna	desenvolver o ser humano por inteiro, preparando para a vida no século 21	Projetos sociais em educação
SUZANO	Educar e formar	Apoia o aprendizado de crianças do ensino público fundamental e promover a leitura.	Instituto Ecofruto	Contribuir para a expansão da consciência socioambiental, pelo compartilhamento de conhecimentos	Projetos sociais em educação
SUZANO	Gestores em rede	Permite a troca de experiências entre um grupo de municípios que apresenta um desempenho de alta qualidade educacional no Brasil	Instituto Ayrton Senna	Desenvolver o ser humano por inteiro, preparando para a vida no século 21 em todas dimensões.	Projetos sociais em educação
SUZANO	Ecofruto: bibliotecas comunitárias ler é preciso	Visa ao incentivo à implantação de bibliotecas e a democratização do acesso ao livro	Instituto Ecofruto	Contribuir para a expansão da consciência socioambiental, pelo compartilhamento de conhecimentos	Projetos sociais em educação
SUZANO	Monitoramento da fauna e flora	Levantamento das espécies ameaçadas de extinção	Casa da Floresta	Auxilia empresas dos setores florestal e agrícola, na busca de soluções ambientais.	Projetos sociais em meio ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores

A existência de alianças/parcerias demonstra que há interesse por parte destas empresas em otimizar esforços agindo em prol de uma causa única. Porém, levando em conta o total de projetos, que foram 146, somente 33 deles têm alianças/parcerias, o que corresponde a 23% do total de projetos. Isso significa que a maior parte dos projetos não são realizados com alianças/parcerias.

A última coluna do quadro 2 ainda apresenta qual das estratégias socioambientais as empresas do setor de papel e celulose normalmente empregam, segundo Tachizawa (2012). Das 20 estratégias apresentadas, 7 são empregadas pelas empresas, são elas: expansão dos investimentos em controle ambiental; projetos sociais em meio ambiente; projetos sociais em educação; projetos sociais em saúde; projetos sociais em cultura; projetos sociais em apoio à criança e ao adolescente; e projetos sociais em voluntariado.

Nota-se que em todos os projetos analisados, os objetivos dos projetos e dos parceiros tiveram um alinhamento, o que significa que a aliança/parceria entre as instituições são motivados por um mesmo conjunto de princípios e buscam atingir um objetivo comum, como afirma Fontes (2001).

Em se tratar da distinção de conceitos entre alianças e parceria, nota-se que nos projetos das empresas, o termo utilizado é o de alianças, por se tratar de atores sociais que poderiam atuar isoladamente ou em concorrência, porém, motivados pelo fato de compartilharem um mesmo e terem consciência do desafio a ser enfrentado, decidem atuar conjuntamente. A parceria por sua vez, acontece pela atuação conjunta em que um complementa a atuação do outro.

Identifica-se que as alianças ocorrem com entidades de atuação nacional, como o instituto Ayrton Senna, assim com de atuação internacional como a Unicef, e ainda ocorre com entidades locais, como as associações. As alianças são com órgãos públicos, empresas privadas e instituições sem fins lucrativos.

As alianças com os órgãos públicos, não são citadas no quadro 2 porque não apresentam alinhamento de objetivos, porém essas alianças ocorre em alguns dos projetos. As prefeituras contribuem nos projetos a nível locais, como nos projetos “programa SESI atleta do futuro” e “broto do alho” da empresa Irani, e o projeto “educar e formar” da

empresa Suzano.

3 CONCLUSÃO

Por meio da análise dos projetos das empresas Fibria, Irani, Klabin, Santher e Suzano do ramo de papel e celulose, listadas no site da BM&F Bovespa, no ramo de papel e celulose, objetivou-se identificar se existem alianças/parcerias em seus projetos num setor, conforme Tachizawa (2014) que apresenta altíssima necessidade de projetos socioambientais para o negócio, portanto, optou-se pelo ramo de papel e celulose.

Com o objetivo de verificar a existência de alinhamento entre as empresas e as demais organizações envolvida na execução dos projetos foi efetuado um comparativo dos objetivos destes projetos analisados e os objetivos as organizações e constatou-se que em todos os projetos, houve esse alinhamento, demonstrando que as instituições buscam alianças/parcerias ato que potencializa os esforços dos envolvidos.

Ao todo, as cinco empresas analisadas apresentaram de 146 projetos, porém somente 33 deles apresentam alinhamento o que corresponde a 23% do total de projetos.

Como objetivos específicos buscou-se identificar os projetos sociais e ambientais das empresas, e verificou-se a existência de 146 projetos, sendo que destes, 62% são projetos sociais e 38% projetos ambientais. Buscou-se ainda identificar a existência de alianças/parcerias, quando o estudo revela que apenas 33% do total de projetos contém alianças e os demais são efetuados na modalidade parceria. Também objetivou-se analisar os objetivos de tais projetos bem como dos objetivos sociais dos parceiros, quando os dados revelam que na totalidade dos projetos com alianças/parcerias, há forte alinhamento entre os objetivos.

Atendendo ao objetivo geral do estudo, constata-se nos projetos que houve o alinhamento dos objetivos nas alianças intersetoriais e que essas alianças ocorrem com organizações sem fins lucrativos a fim de otimizar seus projetos e nos demais projetos executados foram efetuadas parcerias, neste caso, com órgão públicos locais, as prefeituras.

Como todo ensaio científico esse também apresentou limitações, uma delas trata da falta de transparência nos demonstrativos

financeiros e dos relatórios de sustentabilidade das empresas, em relação ao teor em que as alianças/parcerias ocorrem, ou seja, recursos humanos, materiais e financeiros envolvidos, entre

outros. O estudo sugere a análise de outros setores em investigações futuras.

REFERÊNCIAS

- [1] BIANCHI, M.; FAÉ, M.D.; GELATTI, R.; ROCHA, J.M.L. A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. R. eletr. Estrat. Neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 160-191, 2013.
- [2] CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [3] FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. Revista de Administração – RAUSP. In: Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil, vol. 40, n. 1, p. 5-18, 2005.
- [4] FONTES, M. Marketing Social Revisado: novos paradigmas do mercado social. Florianópolis: Cidade Futura, 2001.
- [5] GRIFFIN, R.W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007.
- [6] GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação. Tese de Doutorado. In: FEA/USP, São Paulo, 1989.
- [7] INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.
- [8] MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2006.
- [9] MELO, E.C.; ALMEIDA, F.M. SANTANA, G.A.S. Índice de sustentabilidade empresarial (ise) e desempenho financeiro das empresas do setor de papel e celulose. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 4, n.3, p. 95-112, 2012.
- [10] OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [11] POLIZEI, E. Plano de Marketing. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [12] SOUZA, F.J.V.; DANTAS, E.B.; ARAÚJO, A.O.; SILVA, M.C. Prestação de contas no terceiro setor: uma análise das entidades possuidoras do título de utilidade pública federal no estado do Rio Grande do Norte. ConTexto, Porto Alegre, v. 12, n. 21, 2012, p. 105-116.
- [13] TACHIZAWA, T. Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- [14] VOLPON, C.T., SOARES, T.D.L.V.A. Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras. Ver. Adm. Pública, v. 41, n. 3, p.391-418, 2007.

Capítulo 2

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)

Afonso Fonseca Fernandes

Américo Matsuo Minori

Raimundo Nonato Moraes

Resumo: O presente artigo teve como objetivo determinar os índices de eficiência relativa dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus nos de 2010 e 2014. Para tanto, utilizou-se a técnica não-paramétrica de Análise Envoltória de dados (DEA) para a estimação da eficiência a partir dos modelos CCR e BCC, ambos orientados a insumos. Os dados das DMUs, de insumos e produtos são do relatório Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus (PIM) elaborado anualmente pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). Os resultados obtidos mostraram que os nove principais setores industriais que representam 90% do faturamento do PIM apresentaram-se ineficientes com a média de eficiência em torno de 50%, exceto o setor Químico que apresentou-se eficiente, global e tecnicamente. A ineficiência encontrada independente do ano observado, 2010, ano sem crise, com o registro do maior nível do PIB ou com crise, o ano de 2014 registrando o menor nível do PIB, segundo dados do IPEADATA.

Palavras chave: Dea. Ccr. Bcc. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

Com a revolução industrial ocorrida no século XVIII, a indústria ganhou importância principalmente no crescimento da produção em escala para atender as necessidades da sociedade, seja em quantidade e facilidade de acesso aos produtos, seja em qualidade. Além do aumento da capacidade de transformação das matérias-primas em produto para atender a necessidade da população, outros benefícios inerentes da atividade industrial contribuíram para o bem-estar da sociedade, pesquisa e desenvolvimento, geração e diversificação de outros produtos, criação de mais empregos, apenas para citar como exemplos.

No cenário da economia brasileira, uma evidência da importância da indústria é que a indústria de transformação inclusive os serviços de utilidade pública, tais como água, energia, gás de cozinha e a indústria de extrativa de mineral, representou 19% do Produto Interno Bruto (PIB), conforme dados do Sistema de Contas Nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2015). Ainda, conforme esta entidade, a indústria de transformação representou 11% do PIB, demonstrando a importância desse segmento para o Brasil.

De acordo com os dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus-SUFRAMA (2015), o Polo Industrial de Manaus (PIM) é considerado o maior pólo industrial da América Latina com aproximadamente 600 empresas de diversos portes e com faturamento acima de US\$ 30,1 bilhões. Gera aproximadamente 100 mil empregos diretos e 400 mil empregos indiretos somente em Manaus, e mais de 20 mil na Amazônia Ocidental (Acre, Rondônia e Roraima). Desse conjunto de indústrias, nove subsectores se destacam: o eletroeletrônico, o de duas rodas, o termoplástico, o metalúrgico, o mecânico, químico, o papelão, o relojoeiro e o grupo composto por isqueiro, barbeadores e descartáveis, tendo em vista que juntos representam mais de 90% do faturamento total do PIM. Todavia, a contribuição industrial para o desenvolvimento de uma região ou país pode pouco ser significativa se não existir um mecanismo de avaliação de eficiência diante de uma crise econômica financeira.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é determinar o índice de eficiência relativa de nove subsectores do Polo Industrial de Manaus

(PIM) por meio da modelagem DEA nos anos de 2010 e 2014.

A escolha do período de 2010 e 2014 se justifica, conforme dados disponibilizados no IPEADATA (2017), por representar, respectivamente, o ano sem crise com o PIB real positivo no primeiro trimestre de 9,21%, e ano com crise com o PIB real negativo no quarto trimestre de -0,31%. Por meio da técnica não-paramétrica Análise Envoltória de Dados (DEA) serão identificados quais subsectores denominados como Decision Making Unit (DMU) permaneceram eficientes nestes períodos de crise e não crise. De outra forma, a técnica DEA visou identificar quais subsectores conseguiram a melhor combinação no uso dos insumos disponíveis a fim de ser eficiente no período considerado como não crise e crise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2 CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E TÉCNICAS DE ESTIMAÇÃO

Segundo Mariano (2007) dois fatores impactam na eficiência ou ineficiência produtiva: o de ordem técnica ou de escala de produção. Em consequência, surgem dois modelos para medição de desempenho: eficiência técnica e eficiência de escala. A eficiência técnica está relacionada a fatores típicos de engenharia como, por exemplo: treinamento ou qualificação dos funcionários, maquinário utilizado, qualidade do material, uso ou não das tecnologias, por exemplo, o uso das técnicas da indústria 4.0 tendo como fulcro a Internet das Coisas dentre outros. A eficiência ou deficiência de escala está relacionada com fatores econômicos, exemplo, a empresa estar ou não produzindo em sua escala ótima de produção em função da economia (não crise) ou deseconomia (crise) que a unidade está inserida.

O sistema de medição de eficiência, categoriza a eficiência produtiva em: (a) a Eficiência Produtiva total, que mede a capacidade de uma DMU transformar *inputs* em *outputs* em proporções adequadas e de maneira produtiva; (b) a Eficiência Técnica que é um índice que representa o quanto da eficiência produtiva de uma empresa pode ser relacionada a fatores técnicos ou de engenharia e; (c) a Eficiência de Escala que é um índice que representa o quanto da eficiência produtiva de uma empresa pode ser relacionada a fatores econômicos ou de

escala (MARIANO, 2007). Na figura 1, Belloni (2000) ilustra na direção da ineficiência.

Figura 1- Ineficiência técnica, de escala e total

Fonte Adaptado de Belloni (2000)

De acordo com a Figura 1, o segmento AB corresponde a ineficiência técnica; BC, a ineficiência de escala e AC a ineficiência produtiva total.

Conforme Ferreira e Gomes (2009), a eficiência produtiva pode ser classificada em eficiência: técnica, com a menor utilização de insumos; de escala, para obter o nível de produção mais adequado; e alocativa, com o menor custo e maior receita aos preços de mercado.

Segundo Lim e Zhu (2016) há muitas abordagens de medição de eficiência. Mariano e Rebelato (2010) defendem que há duas classes técnicas de análise de eficiência produtiva. A primeira é as paramétricas que necessitam da função produção relacionando os *inputs* às quantidades médias de *outputs* que eles podem produzir. Já a segunda, as não paramétricas, não necessitam da determinação da função produção. Baseiam-se no conceito de fronteira de eficiência. Ainda, segundo os autores, dentre as técnicas não paramétricas, uma das mais importantes é a DEA.

Ao longo das últimas décadas, a metodologia DEA teve considerável atenção por parte dos gestores como uma ferramenta para medir o desempenho das empresas que administram. Além disso, tem sido amplamente utilizada para avaliar a eficiência tanto em setor público, quanto no setor privado, desde hospitais, universidades até companhias aéreas (LEE e JI, 2010).

Segundo Colin (2011), a Análise Envoltória de Dados (DEA), embora seja uma técnica relativamente nova, sua aplicação tem um crescimento de destaque por ser relativamente simples e ter aplicação em diversos problemas do mundo real. Esta técnica de estimação de eficiência relativa é bastante útil para unidades ou segmentos que trabalham de forma similar. Exemplo: redes de supermercado, indústrias de eletroeletrônicos, fabricantes de duas rodas, dentre outros. Cada unidade dentro do mesmo segmento, exemplo, farmácia 1, farmácia 2, assim por diante, são denominadas de Unidades de Tomada de Decisão (UTD). Estas UTDs são também conhecidas como Decision Making Unit (DMU).

Por fim, Lorenzett et al. (2010), alertam que existe um grau de dificuldade para se encontrar um método para avaliação de desempenho relativo de unidades dentro de um segmento que seja eficiente e ainda estabelecer metas a serem adotadas para alcançar o grau de eficiência das unidades eficientes do grupo.

3 METODOLOGIA

Conforme Andersson et al. (2016), a moderna técnica empírica de estimação de eficiência foi resultado do trabalho dos pesquisadores Charnes, Cooper e Rhodes (1978) com a denominação de DEA. O autor ainda menciona que a base empírica da

metodologia DEA foi o trabalho de Farrel (1957) que fincou conceitos, princípios e fundamentos da DEA.

3.1 ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)

Conforme mencionado, Lim e Zhu (2016) ratifica que há muitas abordagens de estimação de medidas de eficiência. Os autores consideram que o modelo DEA possibilita uma melhor organização e análise de dados.

A DEA é uma técnica não paramétrica que mede a eficiência relativa entre as unidades tomadoras de decisão (DMU-Decision Making Unit). Estas unidades possuem objetivos semelhantes e utilizam também variáveis de entradas e saídas semelhantes. E por ser uma técnica não-paramétrica, que difere das técnicas estatísticas tradicionais, possibilita estimar a eficiência relativa por meio de uma fronteira de eficiência que denomina quais os pontos limitam a produtividade sobre a qual uma unidade produtiva é eficiente (MORAIS, 2016).

Conforme Coelli et al. (1998), a metodologia DEA, em sua forma original, se inicia com o modelo CCR orientado a insumo. O modelo CCR consistia em que para cada empresa, seria obtida uma medida de proporção de todas as saídas sobre todas as entradas, tais como $u'q_i / v'x_i$, onde u é um vetor $M \times 1$ de pesos das saídas e v é um vetor $N \times 1$ de pesos das entradas. Os pesos ideais seriam obtidos pela solução de problema de programação:

$$\begin{aligned} & \max_{u, v} (u'q_i / v'x_i) \\ & \text{sujeito a} \\ & u'q_j / v'x_j \leq 1 \quad j = 1, 2, \dots, I \\ & u, v \geq 0. \end{aligned}$$

Isso envolvia encontrar valores para u e v de modo que a eficiência da i -ésima firma fosse maximizada, sujeita a restrição de que todas as medidas de eficiência devem ser menor ou igual a 1. Coelli et al. (1998) adverte que uma formulação igual a essa apresenta inúmeras soluções, sendo impossível determinar a solução mais adequada para a estimar a eficiência. Para evitar isso, pode-se impor a restrição $v'x_i = 1$, que prevê:

$$\begin{aligned} & \max_{\mu, v} (\mu'q_i), \\ & \text{s.a.} \quad v'x_i = 1, \\ & \mu'q_j - v'x_j \leq 0, \quad j=1, 2, \dots, I \end{aligned}$$

$$\mu, v \geq 0,$$

onde a mudança de notação de u e v para μ e v é usado para denotar um problema de programação linear diferente, conhecido como forma dos multiplicadores.

Usando a dualidade em programação linear, obtêm-se uma forma equivalente, a forma do envoltório (COELLI et al., 1998).

$$\begin{aligned} & \min_{\theta, \lambda} \theta, \\ & \text{s.a.} \quad -q_i + Q\lambda \geq 0, \\ & \theta x_i - X\lambda \geq 0, \\ & \lambda \geq 0, \end{aligned}$$

onde θ é uma escalar e λ é um $I \times 1$ vetor de constantes. A forma do envoltório envolve menos restrições do que a forma dos multiplicadores ($N + M < I + 1$). Conforme Coelli et al (1998), o valor de θ obtido é o índice de eficiência para a i -ésima firma. Satisfaz: $\theta \leq 1$, com valor 1 indicando um ponto na fronteira e, portanto, uma firma tecnicamente eficiente, de acordo com a definição de Farrel (1957). O problema é repetido I vezes, com θ sendo obtido para cada firma.

3.2 O MODELO CCR E O MODELO BCC

A denominação do modelo CCR é derivada das iniciais dos seus autores Charnes, Cooper e Rhodes (1978). Também conhecido como modelo de retorno constante de escala (*CRS-Constant Return to Scale*), significando que os *input* e *outputs* (entrada ou insumos e saídas ou produtos, respectivamente) são proporcionais entre si, ou seja, cresce ou decresce na mesma proporção (MARIANO et al., 2006). Ainda segundo o autor, a análise de eficiência no modelo CCR, pode ser orientada a insumos, para um dado produto, ou pode ser orientada ao produto, dado um determinado nível de insumos. O modelo de retorno constante de escala ocorre na prática com pouca frequência diante da realidade de mercado em razão das próprias imperfeições ou restrições e que se pressupõe que a tecnologia não muda de forma significativa registra Mariano et al. (2006).

Conforme Moraes (2016), no modelo CCR, as DMUs são comparadas de forma indiscriminada, independente da escala, calculando uma medida denominada de eficiência total que é conjunto das eficiências técnica e de escala. Em outros termos, o modelo BCC leva em conta que o fato de que,

em diferentes escalas, as DMUs podem ter diferentes produtividades e ainda ser consideradas eficientes. Benicio et al. (2015) ratifica que o modelo de BCC considera que em situações diferentes a produtividade máxima é variável.

Banker e Trall (1992) justificam que as tecnologias de produção impactam na produtividade em escala que as DMUs estão operando.

O modelo BCC, criado pelos autores Banker, Charnes e Cooper (1984), cujas primeiras letras dos seus nomes deram a denominação do modelo, tendo como característica o retorno de escala variável (VRS-Variabel Returns to Scale). O modelo mede a eficiência técnica com a restrição de convexidade a fim de assegurar que a composição da DMU permita retornos de escala constante, crescente ou decrescente. Conforme Finamore et al. (2005), o modelo BCC compara DMUs em escalas diferentes. Estes

autores ainda afirmam que o modelo BCC apresenta três tipos de retorno de escala:

- Retorno Crescente: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento desproporcionalmente maior no número de outputs, identificando que a empresa está operando abaixo da capacidade ótima.
- Retorno Constante: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento proporcional no número de outputs, identificando que a empresa está operando na capacidade ótima.
- Retorno Decrescente: quando um aumento do número de inputs provoca um aumento desproporcionalmente menor no número de outputs, identificando que a empresa está operando muito acima da capacidade ótima.

Um melhor entendimento destes conceitos pode ser na Figura 2.

Figura 2 – Retorno Crescente, constante e Decrescente

Fonte: Coelli et al. (1998)

Observa-se que na Figura 2, a linha reta representa o modelo CCR de retorno constante de escala (RC), ou seja, uma variação no insumo provoca uma variação proporcional a esta variação. A curva pontilhada representa o modelo BCC e possui dois trechos, o de retorno crescente representado por RND (Retorno Não Decrescente) e o de retorno decrescente representado por RNC (Retorno não

Crescente). O trecho RND inicia no eixo dos x e vai até o ponto Rc, e o trecho RNC, acima do ponto Rc. No trecho RND (crescente), uma variação de insumo provoca uma variação de saída maior que a variação de insumo, já no trecho RNC, uma variação de insumo provoca uma variação menor de saída.

Asevera Mariano et al. (2006) que os modelos CCR e BCC possibilitam a estimativas de diferentes eficiências conforme Figura 3:

Figura 3 – Modelos da DEA e os tipos de eficiência

Fonte: Mariano, Almeida e Rebelatto (2006)

A eficiência estimada pelo modelo CCR é a eficiência global relativa cuja propriedade principal é a proporcionalidade entre inputs e outputs na fronteira, ou seja, o aumento (decremento) na quantidade dos inputs, provocará acréscimo (redução) proporcional no valor dos outputs, enquanto no modelo BCC, a DMU que tiver o menor valor de um determinado input ou o menor valor de um certo output será eficiente (SOARES DE MELO et al., 2005).

3.3 DADOS

Os dados das DMUs, os nove principais setores industriais cujo somatório do faturamento destes no período representaram um valor superior a 90% do faturamento do PIM e dos insumos e produto, respectivamente, a aquisição de insumos e a quantidade média anual da mão-de-obra, e o faturamento, são oriundos do relatório de Indicadores de Desempenho do PIM publicado pela SUFRAMA (2015), no período de 2010 e 2014, conforme a tabela 1.

Tabela 1 – Matriz das variáveis e DMUs

ord	Subsetores (DMUs)	Cód	2010			2014		
			output	input		output	input	
			Faturamento*	Aquisição	Mão-de-obra **	Faturamento*	Aquisição	Mão-de-obra **
			fat	ains	mo	fat	ains	mo
1	Eletroeletrônico	ee	R\$ 27.579.276.852,00	R\$ 15.985.577.567,00	41.592	R\$ 43.016.217.217,00	R\$ 22.577.301.537,00	52.330
2	2 rodas	rr	R\$ 12.239.903.789,00	R\$ 6.883.625.471,00	18.380	R\$ 13.683.379.534,00	R\$ 7.856.457.114,00	18.225
3	Termoplástico	term	R\$ 3.182.126.709,00	R\$ 1.596.848.507,00	11.219	R\$ 4.448.262.711,00	R\$ 2.457.562.854,00	10.994
4	Metalúrgico	met	R\$ 4.351.568.657,00	R\$ 1.637.055.528,00	7.057	R\$ 4.038.758.364,00	R\$ 1.943.414.779,00	8.704
5	Mecânico	mec	R\$ 2.578.974.932,00	R\$ 1.648.600.414,00	7.747	R\$ 4.502.227.608,00	R\$ 3.380.006.826,00	9.994
6	Químico	qui	R\$ 7.360.249.662,00	R\$ 1.595.760.751,00	2.182	R\$ 11.002.388.296,00	R\$ 2.411.857.908,00	2.977
7	Papelão	pap	R\$ 325.974.269,00	R\$ 135.921.483,00	2.115	R\$ 413.263.737,00	R\$ 192.934.788,00	2.361
8	Relógio	re	R\$ 883.631.361,00	R\$ 262.413.544,00	1.803	R\$ 1.288.947.168,00	R\$ 373.304.156,00	2.156
9	Isqueiro, canet, barb, descartáveis	isq	R\$ 1.186.464.758,00	R\$ 253.994.181,00	3.379	R\$ 1.880.153.848,00	R\$ 368.158.314,00	3.363

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A orientação aos insumos nos modelos DEA é pertinente, uma vez que os setores industriais do PIM buscam a combinação ótima dos seus recursos para prover maior produção possível.

O período analisado foi 2010, um ano sem crise com o PIB do primeiro trimestre de 9,21%. Em 2014, um ano de crise, o PIB do quarto trimestre foi de -0,31%, conforme figura 4 (IPEADATA, 2017).

Figura 4 – PIB Real

Fonte: Adaptado pelos autores do IPEADATA (2017)

Para o cálculo da eficiência foi utilizado o SIAD, *software* desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense (UFF) disponibilizado gratuitamente.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos pelos modelos DEA, o CCR e BCC, na forma de envelope, estão de acordo com o descrito na metodologia e atenderam ao objetivo proposto deste trabalho.

Na construção do ranking dos resultados, verificou-se que, algumas DMU obtiveram um score de 100% de eficiência, tanto com uso do modelo CCR quanto do BCC, evidenciando uma limitação da fronteira

clássica da DEA em discriminar as unidades eficientes. Isso pode se tornar um problema quando se pretende tomar uma decisão, uma vez que as firmas apresentam uma falsa eficiência (SOARES DE MELO et al., 2005).

A solução dada ao problema de baixa discriminação entre as DMUs foi a avaliação da eficiência em uma fronteira invertida, introduzida por Yamada et al. (1994) e Entani et al. (2002), e usado por Lins et al. (2005) e Leta et al. (2005). Com a fronteira invertida é possível apresentar a eficiência normalizada das DMUs, aumentando o poder de discriminação entre elas. Dessa forma, foram apresentados os resultados das eficiências normalizadas para os modelos utilizados, conforme as tabelas 2 e 3:

Tabela 2 – Resultados das Eficiências utilizando o modelo CCR, orientado a input

Rank	Setores (DMUs)		2010		2014		Δ %
			Padrão	Composta(*)	Padrão	Composta(*)	
1	Químico	qui	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0%
2	Isqueiro	isq	1,0000	0,9174	1,0000	0,9564	4,1%
3	Relógio	re	0,7258	0,7296	0,7082	0,7326	0,4%
4	Metalúrgico	met	0,5745	0,5937	0,4343	0,4270	-39,0%
5	Papelão	pap	0,5134	0,3091	0,4194	0,2456	-25,9%
6	Termoplástico	term	0,4294	0,3340	0,3782	0,3333	-0,2%
7	2 rodas	rr	0,3850	0,3042	0,3756	0,3576	14,9%
8	Eletroeletrônico	ee	0,3736	0,2811	0,4109	0,4168	32,6%
9	Mecânico	mec	0,3380	0,2035	0,2846	0,1666	-22,1%
Média			0,5933	0,5192	0,5568	0,5151	-0,8%
(*) Eficiência normalizada							

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 – Resultados das Eficiências utilizando o modelo BCC, orientado a input

Rank	Setores (DMUs)		2010		2014		Δ % Eficiências
			Padrão	Composta (*)	Padrão	Composta (*)	
1	Químico	qui	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0%
2	Relógio	re	1,0000	0,9079	1,0000	0,9077	0,0%
3	Eletroeletrônico	ee	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
4	Papelão	pap	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
5	Isqueiro	isq	1,0000	0,6110	1,0000	0,6114	0,1%
6	Metalúrgico	met	0,5753	0,5692	0,4383	0,3518	-61,8%
7	2 rodas	rr	0,7363	0,4759	0,5219	0,3268	-45,6%
8	Termoplástico	term	0,4307	0,2632	0,3839	0,2347	-12,1%
9	Mecânico	mec	0,3488	0,2132	0,2933	0,1793	-18,9%
Média			0,7879	0,5847	0,7375	0,5372	-8,9%
(*) Eficiência normalizada							

Fonte: Elaboração própria

Nas tabelas 1 e 2, confirmou-se que o setor Químico foi o mais eficiente no período analisado, conforme os conceitos de estimação de eficiência pela DEA. O setor Metalúrgico apresentou a maior variação negativa nos níveis de eficiência, respectivamente, de -39,0% e -45,6%, seja de eficiência global ou técnica, do ano de 2010 para o ano de 2014. O setor Eletroeletrônico apresentou uma grande variação positiva de 32,6% no nível de eficiência global, no ano de 2010 para o ano de 2014 e manteve a

variação positiva em 0,1% no nível de eficiência técnica, no ano de 2014. Além disso, evidenciou-se que os setores apresentaram-se uma média maior de variação nos níveis de eficiência quando a eficiência foi estimada pelo modelo BCC, -8,9% contra -0,8% pelo modelo CCR, respectivamente no ano de 2010, o ano sem crise e para o ano de 2014, o ano de crise. Os gráficos 1 e 2, abaixo, representam a eficiência das DMUS em função dos modelos CCR e BCC.

Gráfico 1 – Eficiências das DMUs utilizando o modelo CCR nos anos de 2010 e 2014, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Eficiências das DMUs utilizando o modelo BCC nos anos de 2010 e 2014, orientado a input

Fonte: Elaboração própria

É importante notar nos gráficos que as médias de eficiência nos dois modelos estão distribuídas em torno de 50%, o que é corroborado pela estimativa média das eficiências global e técnica, normalizada, respectivamente, 51,92% e 51,51% no ano de 2010 e 58,47% e 53,72% no ano de 2014.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou determinar os índices de eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus, nos anos de 2010 e 2014 por meio da técnica não-paramétrica denominada de Análise Envoltória de Dados. Os resultados obtidos demonstraram que os setores industriais apresentaram ineficiência nos anos analisados, independente de ser um ano sem ou com crise, conforme proposta do trabalho, exceto o setor Químico que apresentou-se eficiente de acordo com os conceitos da DEA. De forma geral, os demais setores apresentaram-se ineficientes, variando negativamente na média de eficiência de um ano para o outro.

A média de eficiência nos dois anos analisados, a partir dos modelos utilizados, em torno de 50%, pode indicar os setores

industriais do Polo Industrial tem espaço para ajustar seus planejamentos de produção a partir do uso racional dos recursos, principalmente dos insumos- matérias-primas que em grande parte é de procedência estrangeira, com o fim de atingir uma maior produção. Não custa lembrar que o Polo Industrial de Manaus enfrentar problemas crônicos de logística, infraestrutura e de efeitos da instabilidade econômica.

Vale ressaltar que os modelos utilizados para a estimativa da eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus, permitem inferir por meio do modelo CCR que os setores industriais podem reduzir a utilização dos seus insumos em 50% e manter o nível de produção. De outra maneira, o modelo BCC permite inferir que a estimativa pode estar relacionada com os efeitos de escala e o tipo de retorno que os setores industriais estão sujeitos. A identificação e os ajustes na escala de produção por parte dos setores proporcionaria uma maior e melhor produção. Novos estudos de eficiência dos setores industriais do PIM não cobertos por este trabalho proporcionariam identificar as causas da ineficiência.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDERSSON, C.; ANTELIUS, J.; MANSSON, J.; SUND, K. Technical efficiency and productivity for higher education institutions in Sweden. *Scandinavian Journal of Educational Research*. v.61(2), 2017. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/action/showCitFormat?s?doi=10.1080%2F00313831.2015.1120230>>. Acesso em: 25 Mar. 2017.
- [2] BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies, in *Data Envelopment Analysis*.

Management Science, v.30, n.9, pp. 1078-1092, Set. 1984.

- [3] ____; THRALL, R. Estimation of Returns to Scale Using Data Envelopment Analysis. *European Journal Of Operational Research*, v.62, pp. 74-84, 1992.

[4] BELLONI, José Ângelo. Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de Universidade Federais Brasileiras. 2000. 245 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Departamento de Engenharia de

Produção e Sistemas/Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

[5] CHARNES, A.; COOPER, W.; RODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, v.2, n. 6, pp. 429-444, 1978.

[6] COELLI, T.; RAO, D.; BATTESE, G. An introduction to efficiency and productivity analysis. London: Kluwer Academic Publishers, 1998.

[7] COLIN, E. C. Pesquisa operacional: 170 aplicações em estratégia, finanças, logística, produção, marketing e vendas. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

[8] ENTANI, T.; MAEDA, Y.; TANAKA, H. Dual models of interval DEA and its extensions to interval data. *European Journal of Operational Research*, v.36, pp. 32-45, 2002.

[9] FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal Royal Statistical Society*, v.120, part III, pp. 253-259, 1957.

[10] FERREIRA, C. M. C.; GOMES, A. P. Introdução à análise envoltória de dados. Viçosa: Editora UFV, 2009. 389 p.

[11] FINAMORE, E. B.; GOMES, M.; PROVEZANO, A.; DIAS, R. S. Eficiência relativa dos setores econômicos do Rio Grande do Sul: uma aplicação do modelo DEA na matriz de insumo-produto. *Análise*, v. 16, n.2. pp. 217-240, dez.2005. Disponível

em:<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/download/272/221>>. Acesso em: 01 de Mar. 2017.

[12] IBGE. Sistema de Contas Nacionais. Rio de Janeiro: Ibge, 2015. 93 p.

[13] IPEADATA. Produto interno bruto (PIB real). Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38414>. Acesso em 20 Mar. 2017.

[14] LEE, Choogoo; JI, Yong-bae. Data Envelopment Analysis. *The StataJournal*. v.10, n.2, p. 267-280, 2010.

[15] LETA, F. R.; SOARES DE MELLO, J. C. C. B.; GOMES, E. G.; ANGULO-MEZA, L. Métodos de melhora de ordenação em DEA aplicados à avaliação estática de tornos mecânicos. *Investigação Operacional*, v.25, n.2, pp. 229-242, 2005.

[16] LIM, S.; ZHU, J. A note on two-stage network DEA model: Frontier projection and duality. *European Journal of Operational Research*, Elsevier, vol.248(1), pages 342-346, 2016.

[17] LINS, M. P. E.; NOVAES, L. F. L.; LEGEY, L. F. L. Real estate value assessment: a double perspective data envelopment analysis. *Annals of Operations Research*, v. 138, n.1, pp. 79-96, 2005.

[18] LORENZETT, J. R.; LOPES, A. L. M.; LIMA, M.V. A. de. Aplicação de Métodos de Pesquisa Operacional (DEA) na Avaliação de Desempenho de Unidades Produtivas para a área de educação

Profissional. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v.1, n.3, jan. 2010. Disponível em:

<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/issue/view/48>>. Acesso em 02 de Mar. 2017.

[19] MARIANO, E. B.; REBELLATO, D. A. do N. Sistematização do processo de escolha dos modelos e perspectivas da análise envoltória de dados por meio de um sistema especialista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. São Carlos. Anais... Disponível

em:<https://www.researchgate.net/publication/257397203_Sistematizacao_do_processo_de_escolha_dos_modelos_e_perspectivas_da_analise_envoltoria_de_dados_por_meio_de_um_sistema_especialista> Acesso em: 24 de Mar. 2017.

[20] _____; ALMEIDA M. R.; REBELATTO, D. A. N. Princípios Básicos para uma proposta de ensino sobre análise por envoltória de dados. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA (COBENGE 2006), 34., 2006, Passo Fundo. Anais... Passo Fundo: Abenge, 2006. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Enzo_Mariano/publication/257409786_Principios_basicos_para_uma_proposta_de_ensino_sobre_analise_por_envoltoria_de_dados/links/00463525379e8e2fbc000000/Principios-basicos-para-uma-proposta-de-ensino-sobre-analise-por-envoltoria-de-dados.pdf>. Acesso 02 de Mar. 2017.

[21] _____. Conceitos Básicos de Análise de Eficiência Produtiva. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 14., 2007. Bauru. Anais... Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso 02 de Mar. 2017.

[22] MORAIS, Raimundo Nonato de Souza. Análise da eficiência dos setores industriais do Polo Industrial de Manaus (PIM). 2016. 72 f. Dissertação (mestrado em economia de empresas). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

[23] SOARES DE MELLO, João Carlos C. B. et al. Fronteiras DEA Difusas. *Inv. Op.*, Lisboa, v. 25, n. 1, p. 85-103, jun. 2005. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-51612005000100005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 24 fev. 2017.

[24] SUFRAMA. Perfis das indústrias. Disponível em: <http://www.suframa.gov.br/downloads/download/indicadores/RelIndDes_7_2015_julho.pdf>. Acesso em 24 Fev. 2017.

[25] YAMADA, Y.; MATUI, T.; SUGIYAMA, M. New analysis of efficiency based on DEA. *Journal of the Operations Research Society of Japan*, v.37, n.2, pages 158-167. 1994.

Capítulo 3

EDUCAÇÃO AMBIENTAL: PRÁTICAS EXTENSIONISTAS EM ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE RIO BONITO DO IGUAÇU - PR

Leonardo Khaoê Giovanetti

Micaelli Lobo dos Santos

Isaias Luis Leal

Ceyça Lia Palerosi Borges

Lisandro Tomas da Silva Bonome

Resumo: O presente estudo relata as experiências vividas em um projeto de extensão desenvolvido entre os meses de julho de 2016 a janeiro de 2017 em cinco escolas estaduais do município de Rio Bonito do Iguaçu – PR, referente a práticas relacionadas à educação ambiental. De natureza qualitativa e descritiva com abordagem exploratória, buscou-se compreender os anseios e maiores problemas relacionados ao meio ambiente nas escolas do referido projeto para posteriormente desenvolver oficinas que propiciassem fomentar práticas sustentáveis nos ambientes escolares como também no próprio dia-a-dia dos envolvidos. No total foram 1276 pessoas, entre discentes e docentes, que participaram das 7 oficinas desenvolvidas pelo projeto de extensão de maneira a incentivar atitudes e práticas sustentáveis.

Palavras chave: Extensão universitária, Educação Ambiental, Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente se intensificou com o elevado crescimento do processo de urbanização. A busca de um desenvolvimento que integre o uso racional da natureza e seus recursos com o crescimento econômico no atual sistema em que vivemos passou a ser discutida globalmente em diversas conferências sobre o meio ambiente e também em grupos de interesse que passaram a tratar as melhores estratégias para alcançar o desenvolvimento sustentável, sendo a educação ambiental um dos meios para conscientizar a população acerca da importância de preservação.

A degradação permanente do ecossistema torna duvidoso a qualidade de vida da humanidade, com essa preocupação os estudos de técnicas envolvidas para o desenvolvimento sustentável devem ser considerados principalmente no universo da educação, integrando a realidade com o conhecimento científico (JACOBI, 2003).

Dentre as ações de extensão, destaca-se a Educação Ambiental (EA), que busca atuar como instrumento de sensibilização dos indivíduos, refletindo de forma crítica sobre essa questão complexa que envolve aspectos sociais, econômicos e ecológicos (BEHLING; ISLAS, 2014). É grande o desafio da educação ambiental para lidar com a atual sociedade, visto que deve relacionar a destruição ambiental, o atual padrão de produção capitalista, os problemas sociais e os diferentes interesses da sociedade quanto a proteção ambiental (CAVALCANTE, 2011).

O saber científico construído no âmbito universitário é expresso para a sociedade através da extensão que fornece no contexto da educação ambiental a troca de ideias sobre a informação, sustentabilidade e conservação a partir de projetos lúdicos e participativos construídos por saberes múltiplos dirigidos a sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida (LEME; NORONHA; VIANA, 2009). O debate construtivo nesse aspecto é relevante principalmente para indivíduos em formação educativa, em especial crianças e jovens que serão o futuro do planeta, pois apresentarão com esses fundamentos outra postura acerca da realidade do mundo (MEDEIROS et al., 2011).

As experiências da extensão universitária propiciam a concepção de metodologias e tecnologias inovadoras de educação que

desenvolvam estratégias de Educação Ambiental, visto que a extensão é pautada em princípios de interação entre atores sociais (VIANA; SANTOS, 2017). Neto et al. (2013), nota a importância da extensão universitária na educação ambiental para a capacitação da sociedade envolvida, repassando as medidas a serem tomadas para o uso sustentável dos recursos exercendo a cidadania participativa.

Nesse contexto, busca-se com esse artigo fomentar a educação ambiental através de oficinas em cinco escolas estaduais do município de Rio Bonito do Iguaçu-PR a partir da extensão universitária.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MEIO AMBIENTE E A CONTEMPORANEIDADE

O meio ambiente é um termo bastante amplo de diferentes conceitos que vem sendo discutido em escala mundial. De acordo com a legislação brasileira, a Lei 6938/81 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), meio ambiente é “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas” (BRASIL, 1981, p. 1).

Segundo Barbieri (2011) meio ambiente compreende o ambiente natural e artificial, isto é, o ambiente físico e o biológico originais e o que foi alterado, destruído e construído pelos humanos, como as áreas urbanas, industriais e rurais. Corroborando com Krzysczak (2016) que entende o ambiente como sistema integrado entre ecossistema e sociedade, de modo a possibilitar a vida na Terra.

É a partir disso define-se o meio ambiente como um sistema formado por recursos naturais e artificiais que se relacionam entre si e que vem sofrendo diversas modificações pelos seres humanos.

O homem passou a se preocupar com as questões ambientais, logo após a eclosão da industrialização, que resultou em um aumento do desenvolvimento econômico, da acumulação de capital e na ascensão do consumo. A preocupação com a sustentabilidade é histórica e se desenvolveu quando a sociedade começou a ter ciência dos problemas ambientais e da desigualdade

social potencializada pelo desenvolvimento desenfreado (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPOS, 2014).

Na década de 60, com a exploração e utilização massiva de recursos naturais a fim de promover o desenvolvimento econômico, acentua a ocorrência de crises ecológicas. Paralelamente, surge a percepção que os recursos naturais são finitos e a participação do homem na natureza, é debatida no campo social, político e filosófico (BARBOSA, 2008). Doravante a isto, surgiram as conferências ambientais que passaram a versar sobre as melhores estratégias e ações pautadas na sustentabilidade.

Foram nas conferências nacionais e internacionais, tais como a Conferência de Estocolmo (1972), Cúpula da Terra ou Rio 92 (1992), Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável Rio + 20 (2012), que iniciaram as ideias de desenvolver-se economicamente de forma sustentável, utilizando os recursos naturais com responsabilidade. Esses encontros entre as nações promovem a discussão dos problemas ambientais e tentam elaborar mecanismos para prevenir e mitigar os impactos causados ao meio ambiente. Assim os países são incentivados a se preocuparem com o meio ambiente e a sua preservação, entretanto, muitos ainda são movidos por seus próprios interesses, como crescer economicamente independente dos reflexos negativos que possam causar ao meio ambiente.

Em consonância, Silva (2014) acrescenta que a expansão econômica é a condição inalienável da acumulação capitalista, por isso as ações governamentais nem sempre são atentas às questões ambientais, uma vez que o foco é sempre crescer e se desenvolver. O desenvolvimento refere-se a progresso, que sob uma perspectiva econômica, envolve o acúmulo de riquezas. Segundo Boff (2014) esse vigora em quase todos os países e não pode ser considerado sustentável.

Para se atingir o desenvolvimento sustentável, se faz necessário se desprender do modelo capitalista-industrial e progredir para o crescimento e desenvolvimento a longo prazo, respeitando os recursos naturais e sociais, propondo assim minimizar os desequilíbrios ambientais (ROOS; BECKER, 2012). Para tanto, são necessárias mudanças drásticas no modo de desenvolvimento, para

que assim a atual e futura geração, consigam sobreviver com qualidade, como prega o desenvolvimento sustentável, vinculando a economia com o uso consciente de recursos pela sociedade (MAZZAROTTO; BERTÉ, 2013).

Pensar em um desenvolvimento sustentável no atual sistema em que vivemos, é um enorme desafio, uma vez que este sistema é predatório dos recursos limitados. A dinâmica da sociedade é inconciliável com a sustentabilidade de um ecossistema salubre, pois as necessidades humanas são ilimitadas e os recursos naturais são escassos. Assim, não necessariamente deve-se trocar o atual sistema, mas sim conciliá-lo com um desenvolvimento que atenda às questões econômicas, sociais e ecológicas, utilizando ferramentas que contribuam para a solução dos problemas ambientais já identificados.

A educação ambiental, pode ser uma eficiente ferramenta e essa precisa ganhar importância nas escolas, buscando integrar práticas educacionais com aspectos sustentáveis.

2.2 EDUCAÇÃO AMBIENTAL E AGROECOLOGIA

A educação ambiental veio como uma forma de conscientização às pessoas em torno dos problemas ambientais que surgiram de um contexto histórico inapagável.

Segundo a Lei nº 9.795/99, que dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá algumas outras providências:

Art. 1º Entendem-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade (BRASIL, 1999, p. 1).

Conforme o Ministério da Educação (2007) a educação ambiental se propõe a fomentar processos que possibilitem o respeito à diversidade biológica, cultural, juntamente com o fortalecimento da resistência da sociedade a um modelo devastador das relações de seres humanos entre si e destes com o meio ambiente.

É uma prática pedagógica que contribui para a conscientização do indivíduo a respeito da importância de preservar o meio ambiente. A aplicação da alfabetização ecológica não se restringe somente no meio acadêmico, mas também em todas as ações diárias do homem. Segundo Silva (2012, p. 4) entende-se como educação ambiental “um ramo da educação cujo objetivo é a disseminação do conhecimento sobre o ambiente, a fim de ajudar à sua preservação e utilização sustentável dos seus recursos”

A melhoria da qualidade de vida está intimamente ligada com o uso racional de recursos e o conhecimento de como isso é possível podem ser passados através da educação ambiental, inserindo novas visões sobre a conservação do meio ambiente e da cidadania, mudando hábitos de cada indivíduo no seu dia-a-dia. A educação ambiental traz a consciência ao indivíduo, demonstrando que é possível a partir de simples práticas, garantir a preservação do ambiente às gerações futuras (MEDEIROS et al., 2011).

Para Costa, Carneiro e Almeida (2013) a educação ambiental deve contemplar não somente saberes e conteúdos, mas também estratégias que permitam aos alunos e demais atores envolvidos no processo educacional o pleno exercício da cidadania. Para que a educação ambiental seja eficiente, os educadores não devem se limitar somente a conteúdos teóricos, mas fazer com que os alunos exerçam um conhecimento prático, só assim eles perceberão a realidade dos problemas ambientais que estão combatendo e reconhecerão a importância de agir ecologicamente para garantir a qualidade de vida da sociedade.

Em busca da construção de novos conhecimentos e produção de alimentos sustentáveis dentro da ciência, nasce a agroecologia (CAPORAL; COSTABEBER, 2004). Na qual a prática da educação ambiental deve construir novos saberes com o objetivo de desenvolver estilos de agricultura e de manejo dos recursos naturais, a fim de estabelecer patamares crescentes de sustentabilidade (SANTOS; OLIVEIRA, 2015).

As vantagens de integrar a agroecologia na educação ambiental são imensas, visto que um ambiente agroecológico sustentável diversifica o agroecossistema, aumentando a

relação entre solo, plantas e animais pelo acréscimo da diversidade (ALTIERI, 2004).

Um dos trabalhos que mesclam a educação ambiental e a agroecologia, são as atividades desenvolvidas em hortas escolares, pois estas contribuem para a compreensão dos alunos quanto aos riscos da utilização de agrotóxicos para saúde humana e do meio ambiente, tornando amplo a percepção dos alunos para a preservação do ambiente escolar e coloca em discussão nas escolas, temas como a segurança e soberania alimentar podendo ser trabalhado de maneira multidisciplinar (CRIBB, 2010),

Nas universidades, a educação ambiental em suas práticas pedagógicas, deve abranger não somente o ensino, mas também a pesquisa e a extensão, abrindo novos caminhos de aprendizagem sustentando a observação da teia da vida e o comprometimento com a construção de valores fundamentais para a conquista de cidadãos críticos com atitudes conscientes voltadas ao desenvolvimento sustentável (ALVES et al., 2014).

2.3 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E SEUS DESAFIOS

Uma das questões mais debatidas acerca da expansão universitária é sobre o papel que esta deve desempenhar a serviço da sociedade. As práticas extensionistas possibilitam mobilizar a comunidade externa sobre temas e questões que necessitam de transformação. É imprescindível a extensão no processo integral da formação universitária, já que não se espera do ensino superior unicamente o conhecimento técnico-científico, mas também uma nova compreensão e atuação social por parte dos profissionais formados pela universidade (SEVERINO, 2009).

É visível a necessidade da contribuição universitária para o desenvolvimento sustentável da comunidade em que está inserida. Nesse sentido, a educação ambiental é indispensável, reformulando valores éticos e melhorando os três alicerces universitários: ensino, pesquisa e extensão, produzindo informações sobre a responsabilidade socioambiental (ARAÚJO; RAMOS, 2014).

Córdula e Nascimento (2012), nota que há décadas, estudos e pesquisas trazem em âmbito universitário a realidade da

responsabilidade socioambiental necessária para promover o futuro, entretanto, poucos resultados são relatados na sociedade nos últimos anos com ações conscientes sobre medidas a serem tomadas, dessa maneira é através da pesquisa e projetos que práticas sociais visando o desenvolvimento sustentável são idealizadas e principalmente a partir da extensão universitária que ocorre a integração dessas práticas com a sociedade.

Associar o conhecimento científico com o saber e práticas populares, é função da extensão universitária. Assim, a educação ambiental precisa estar alinhada às práticas de estudo do dia-a-dia, formando discentes conscientes da sua participação no âmbito socioambiental, promovendo a cidadania a partir da reflexão sobre o estado atual que se encontram perante o meio ambiente (PIRES; BROMBERGER, 2005).

Desta maneira a educação ambiental aliada a extensão deve proporcionar experiências que possibilitem colocar os educandos em contato direto com o mundo e sensibilizá-los quanto ao ecossistema em que estão inseridos, discutindo a importância da preservação do meio ambiente garantindo assim a formação de profissionais que promovam o desenvolvimento sustentável (MORADILLO; OKI, 2004).

3 METODOLOGIA

O presente estudo relata as experiências vividas em um projeto de extensão desenvolvido entre os meses de julho de 2016 a janeiro de 2017 em cinco escolas estaduais do município de Rio Bonito do Iguaçu – PR, referente a práticas relacionadas à educação ambiental.

De natureza qualitativa e descritiva com abordagem exploratória, buscou-se compreender os anseios e maiores problemas relacionados ao meio ambiente nas escolas do referido projeto para posteriormente desenvolver oficinas que propiciassem fomentar práticas sustentáveis nos ambientes escolares como também no próprio dia-a-dia dos envolvidos.

Para Roesch (1999), a escolha da abordagem depende muito da postura filosófica adotada para investigar a realidade do problema. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, e possibilitando o atendimento das

particularidades dos indivíduos (DIEHL, 2004).

Para compreender a realidade das escolas, primeiramente foi realizada uma entrevista semi estruturada com os cinco diretores e posteriormente por meio de questionários eles escolheram as oficinas mais adequadas à realidade de cada escola. Segundo Alencar (2000), a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. Demo (2001) defende que para a análise científica, o questionamento é essencial. É preciso combinar a capacidade de saber acreditar no interlocutor e de saber duvidar, para ser possível desconstruir e reconstruir criativamente e criticamente.

Os resultados alcançados na extensão foram através de 7 oficinas desenvolvidas com os discentes e docentes das escolas envolvidas de maneira a incentivar atitudes e práticas sustentáveis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os problemas ambientais ultrapassam a especialização do saber e faz preciso compreender os processos biológicos, geográficos, históricos, econômicos e sociais que geram esses problemas. Com a aplicação das oficinas pautadas pela Educação Ambiental, isso se torna possível, pois constitui-se uma prática interdisciplinar, capaz de envolver todos os agentes do meio acadêmico (XAVIER, 2008).

Tendo em vista a importância da Educação Ambiental e a Extensão Universitária, o projeto ÉCOM.VC atuou na realização de ações de responsabilidade socioambiental, educação e saúde. Segundo a Engie (2016), este projeto é representado de forma lúdica por 4 elementos da natureza: terra, água, sol e ar. Sendo o eixo ar, contemplado neste trabalho, a educação de crianças e jovens a respeito da cidadania, meio ambiente e o uso consciente de energia e dos recursos naturais e o eixo sol, também trabalhado nas atividades, abordando questões sobre resíduos sólidos, conscientizando a população sobre a importância de fomentar a coleta seletiva, reciclagem e a possibilidade de geração de renda nas comunidades com essa atividade.

Com o objetivo de conscientizar a comunidade na região em que está inserida a Universidade Federal da Fronteira Sul, campus Laranjeiras do Sul-PR, o trabalho se

desenvolveu em cinco colégios estaduais do município de Rio Bonito do Iguaçu - PR, envolvendo todas as pessoas do âmbito

escolar, principalmente crianças e jovens, como se observa na tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Colégios e respectivo número de pessoas envolvidas no projeto de cada âmbito escolar.

Colégio Estadual de Rio Bonito do Iguaçu – PR	Número de alunos (Ensino Fundamental; Ensino Médio)	Número de Professores	Outros Profissionais do âmbito escolar	Total
Iraci Salete Strozak	260; 200	23	22	505
Ireno Alves dos Santos	141; 95	37	13	286
Joaquim Nazário Ribeiro	78; 34	28	0	140
José Alves dos Santos	99; 55	33	0	187
Pinhalzinho	74; 53	31	0	158

Assim, foram envolvidas 1.276 pessoas em oficinas desenvolvidas a demonstrar a melhor concepção do meio ambiente e práticas sociais voltadas ao desenvolvimento sustentável. Essas, objetivando a modificação da mentalidade dos envolvidos perante ao mundo e meio ambiente, passando novos conhecimentos sobre o ambiente em que

estão inseridos de maneira lúdica, despertando valores e cidadania participativa (RÊIS; SÊMEDO; GOMES, 2012).

Para a efetivação do projeto, ocorreram diversas oficinas, como se observa na tabela 2, com o intuito de promover a conscientização a respeito da preservação do meio ambiente.

Tabela 2 – Oficinas realizadas em cada colégio, envolvendo toda a comunidade escolar

Colégio Estadual de Rio Bonito do Iguaçu – PR	Oficinas
Iraci Salete Strozak	Biofertilizante; Reaproveitamento de materiais (canteiros de plantas medicinais); Reaproveitamento de materiais (confeção de puff de garrafa pet); Reaproveitamento de alimentos
Ireno Alves dos Santos	Biofertilizante; Compostagem; Reaproveitamento de alimentos
Joaquim Nazário Ribeiro	Confeção de sabão; Plantas medicinais; Reaproveitamento de alimentos;
José Alves dos Santos	Biofertilizantes; Compostagem; Confeção de sabão; Plantas Medicinais
Pinhalzinho	Compostagem; Reaproveitamento de materiais (canteiros de plantas medicinais com pneus); Reaproveitamento de materiais (confeção de estojo de garrafa pet); Reaproveitamento de materiais (confeção de puff de pneus); Sustentabilidade: confeção de velas com óleo usado

Na atualidade a questão ambiental é colocada em questão no dia-a-dia, é perceptível que o meio ambiente é finito e o desenvolvimento desenfreado da atualidade está esgotando com os recursos dada a degradação sem fins que é vivenciada, desta maneira, é necessário esse debate na comunidade escolar, de modo a elucidar os problemas e apontar soluções (MARION, 2013). As atividades desenvolvidas em cada escola, teve esse objetivo de abordar os problemas vivenciados na sociedade atual e demonstrar atitudes sustentáveis, como se observa a seguir.

Oficina: Biofertilizante

O objetivo desta oficina foi a produção de um fertilizante a partir de recursos locais de baixo custo, como resíduo vegetais e dejetos animais. Esse material pode ser utilizado como adubo, defensivo agrícola aumentando a biodiversidade e atividade biológica no solo é de fácil acesso e de alto proveito (MARQUES et al., 2014). Corroborando com práticas sustentáveis, é um tema que precisa ser trabalhado na Educação Ambiental.

Oficina: compostagem

São poucas as destinações e a importância dada aos resíduos orgânicos, sendo que estes podem gerar diversos impactos ambientais, tais como: contaminação do solo, água e ar com a produção de chorume e gás metano (SANTOS; FEHR, 2008). Sendo assim, a oficina de compostagem demonstrou de maneira prática o passo-a-passo da compostagem, visando uma destinação segura para os resíduos orgânicos que pode facilmente preparar um adubo altamente benéfico, para utilização em hortas, jardins e afins.

Oficina: reaproveitamento de alimentos

O Brasil é um dos países que mais desperdiçam alimentos no mundo, 35% dos alimentos produzidos vão para o lixo sem a correta utilização, isso é preocupante (GOULART, 2008). Com esse problema elencado a aplicação desta oficina tem como intuito incentivar os alunos a evitarem o desperdício de alimentos a partir da máxima e correta utilização dos mesmos, com didáticas simples e receitas práticas. Segundo Oliveira et al. (2009) a sensibilização das pessoas

sobre o desperdício de alimentos auxilia no aumento da qualidade de vida das famílias e preservação do ambiente.

Oficina: reaproveitamento de materiais-canteiros de plantas medicinais com pneus

Quase metade dos pneus produzidos no país, são descartados de forma incorreta, poluindo o meio ambiente (COELHO et al., 2015). Assim em busca a outras utilizações possíveis a pneus velhos, a construção de canteiros para o plantio de plantas medicinais pode ser uma prática útil.

Oficina: reaproveitamento de materiais-confecção de estojo de garrafa pet

Esta teve como objetivo a reutilização de materiais recicláveis a fim de produzir utensílios, como o estojo de garrafa pet, com a finalidade de reduzir os impactos ambientais que as garrafas pets causam ao meio ambiente. Segundo Oliveira et al., (2015) projetos de Educação Ambiental podem esclarecer ao aluno sobre as relações Meio ambiente, Sustentabilidade e Reciclagem, além de desenvolver práticas educacionais voltadas para a compreensão de como reutilizar materiais que seriam descartados no meio ambiente para confecção de objetos úteis no cotidiano.

Oficina: sustentabilidade- confecção de lápis de jornal reutilizado

A dados que mostram que o Brasil produz 76 milhões de toneladas de lixo/ano, desses 30% poderiam ser reciclados, todavia apenas 3% tem essa destinação. Dado preocupante já que a grande maioria do restante provavelmente seja descartado de maneira incorreta poluindo assim o ambiente em que vivemos (SOUSA et al., 2016). A fim de reutilizar jornais velhos, reciclando-os, essa oficina trouxe aos educandos a prática útil de reutilizar esse material, para produzir lápis ecológicos com um custo benefício acessível a todos.

Oficina: reaproveitamento de materiais-confecção de puff de garrafa pet

Com o objetivo de diminuir o volume de garrafa pet jogada no meio ambiente, a oficina reutiliza o material e confecciona puffs

de maneira prática, fácil e rápida. Esta proposta atende os requisitos da sustentabilidade, já que o plástico reutilizado, será útil para outras finalidades. Quando descartado de maneira incorreta pode demorar cerca de 400 anos para se decompor na natureza (MMA, 2017).

Oficina: reutilização de óleo - confecção de velas e sabão líquido com óleo usado

O óleo quando descartado incorretamente pode poluir significativamente o meio ambiente. Segundo Castellaneli et al. (2007) o resíduo do óleo de cozinha, gerado nas residências, indústrias e em outros estabelecimentos é despejado diretamente em rios, pias e vasos sanitários de maneira irregular por falta de conhecimento da população na maioria das vezes, fazendo com que este resíduo pare nos sistemas de esgoto causando danos, como entupimento dos canos, poluição do meio aquático, ou ainda no lixo doméstico. Desta maneira, essa oficina vem com a finalidade de debater a problemática e demonstrar destinações sustentáveis a esse resíduo poluente. A confecção de velas e de sabão a partir do óleo utilizado em cozinhas é um dos mecanismos que reduzem os impactos causados à natureza e além disso pode trazer renda extra aos interessados.

As atividades práticas e oficinas devem ser diversificadas para estimular o desenvolvimento dos alunos (ZARA; TAVARES, 2014). As oficinas aplicadas nos colégios estaduais estimularam os alunos a participarem de dinâmicas com o foco na responsabilidade socioambiental. Essa prática pedagógica contribuiu para a conscientização dos alunos a respeito da

importância de se preservar o meio ambiente. Assim, os objetivos da educação ambiental para crianças e jovens foram contemplados, formando discussões e visões mais sustentáveis, demonstrando comportamentos adequados com o desenvolvimento sustentável (AGUILAR et al., 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a execução do projeto que beneficiou cinco escolas Estaduais do município de Rio Bonito do Iguaçu envolvendo 1.276 pessoas, foram desenvolvidas oficinas de Educação Ambiental, com o propósito de auxiliar na conscientização dos envolvidos a respeito da preservação do meio ambiente. As escolas tiveram a oportunidade de escolher as oficinas que mais lhe agregassem conhecimento e possibilidade de mudanças voltadas às práticas sustentáveis.

Um dos problemas enfrentados ao decorrer do projeto é a questão dos horários, pois como a Educação Ambiental não faz parte da grade curricular das escolas, gera uma preocupação dos diretores e professores quanto a participação dos alunos nas atividades para não perderem o conteúdo normal da grade.

Com este projeto pode-se perceber há necessidade do debate de práticas sustentáveis atingidas com a educação ambiental principalmente com crianças e jovens, que assim estarão educadas sobre a realidade do meio ambiente em que estão inseridos, além de terem participação ativa na melhoria desse meio com simples práticas do dia-a-dia.

REFERÊNCIAS

- [1] AGUILAR, T. M.; REIS, J. E.; CASTILLO, V. M.; RIBEIRO, F.; GOMES, V. M.; LINS, L. V. OFICINAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL DO PROJETO PATO AQUI, ÁGUA ACOLÁ EM ESCOLAS DE SÃO ROQUE DE MINAS, MINAS GERAIS, BRASIL. e-Scientia, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 16-35. 2013.
- [2] ALENCAR, E. Métodos de pesquisa nas organizações. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 109 p.
- [3] ALTIERI, M. Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável. 4 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- [4] ALVES, T. C. U.; NONENMACHER, R.; PEDROSO, K. G.; DANNA, S. A.; DUARTE, W. M. Horta agroecológica na prática escolar. In:

- Seminário Internacional de Educação Superior. 1. 2014. Sorocaba. Anais... Sorocaba: UNISO, 2014.
- [5] ARAÚJO, A. O.; RAMOS, M. C. P. Inserção da questão da sustentabilidade no ensino de ciências empresariais em uma universidade portuguesa. INTERFACE, Natal, v.11, n.2, jul/dez. 2014.
- [6] BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 358 p.
- [7] BARBOSA, G. S. O Desafio do desenvolvimento sustentável. Visões, Macaé, v.1, n. 4, Jan/Jun. 2008.
- [8] BEHLING, G. M.; ISLAS, C. A. Extensão Universitária, Educação Ambiental e Ludicidade na Preservação de Animais Silvestres. Revista

Conexão Uepg, Ponta Grossa, v. 10, n. 1, p. 128-139, jun. 2014.

[9] BOFF, L. Sustentabilidade: O que- O que não é. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 200 p.

[10] BRASIL. Lei nº 6938, de 31 de agosto de 1981. Política Nacional do Meio Ambiente. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6938.htm>. Acesso em: 29 maio 2017.

[11] BRASIL. Lei nº 9795, de 27 de abril de 1999. Política Nacional de Educação Ambiental. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9795.htm>. Acesso em: 05 jun. 2017.

[12] CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. Agroecologia: alguns conceitos e princípios. MDA/SAF/ DATER-IICA, Brasília, p.24, 2004.

[13] CASTELLANELLI, C. A.; MELLO, C. I.; RUPPENTHAL, J. E.; HOFFMANN, R. Óleos Comestíveis: RÓTULO DAS EMBALAGENS COMO FERRAMENTA INFORMATIVA DA CORRETA DESTINAÇÃO PÓS- USO. In: ENCONTRO DE SUSTENTABILIDADE EM PROJETO DO VALE DO ITAJAÍ, 1., 2007, Itajaí. Anais...Itajaí: Ensus, 2007. p. 1 - 11.

[14] CAVALCANTE, M. B. O papel da educação ambiental na era do desenvolvimento (In)sustentável. Educação Ambiental em Ação, Rio Grande do Norte, v. 1, n. 36, p.1-5, jun. 2011.

[15] COELHO, A. L.; RODRIGUES, M.; SOUSA, H.; RESENDE, A. IMPACTOS AMBIENTAIS CAUSADOS PELO DESCARTE INCORRETO DOS PNEUS INSERVÍVEIS, E A SUA UTILIZAÇÃO NA MASSA ASFÁLTICA. Sistema Integrado de Publicações Eletrônicas da Faculdade Araguaia, Goiânia, v. 3, n. 1, p. 321. 2015.

[16] CÓRDULA, E. B. L.; NASCIMENTO, G. C. C. A hermenêutica da educação ambiental e o paradoxo da sustentabilidade. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, Santa Maria, v. 8, n. 8, p. 1573-1580, SET-DEZ. 2012.

[17] COSTA, A. O.; CARNEIRO, B. H. M. G.; ALMEIDA, B. G. Educação Ambiental: Consientização que não pode faltar no âmbito escolar. Pro-docência, Londrina, v. 1, n. 5, p.81-94, dez. 2013.

[18] CRIBB, S. L. S. P. Contribuições da educação ambiental e horta escolar na promoção de melhorias ao ensino, à saúde e ao ambiente, REMPEC - Ensino, Saúde e Ambiente, São Paulo, v.3 n. 1 p. 42-60, Abr. 2010.

[19] DEMO, P. Pesquisa e Informação Qualitativa: Aportes Metodológicos. Campinas: Papirus, 2001.

[20] DIEHL, A. A. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

[21] ENGIE. ENGIE Tractebel Energia apresenta projeto de educação e sustentabilidade em cinco estados brasileiros. 2016. Disponível em: <<http://www.atrecomunicacao.com.br/single-post/2016/06/03/ENGIE-Tractebel-Energia-apresenta-projeto-de-educacao-e-sustentabilidade-em-cinco-estados-brasileiros>>.

sustentabilidade-em-cinco-estados-brasileiros>.

Acesso em: 15 jun. 2016.

[22] GOULART, R. M. M. Sustentabilidade- Confecção de lápis de jornal reutilizado. Integração, São Paulo, v. 16, n. 54, p. 285 - 288. 2008.

[23] JACOBI, P. EDUCAÇÃO AMBIENTAL, CIDADANIA E SUSTENTABILIDADE. Cadernos de Pesquisa, São Paulo v. 118, n. 1, p. 189-206, mar. 2003.

[24] KRZYSCZAK, F. R. As diferentes concepções de meio ambiente e suas visões. Revista de Educação do Ideau, Rio Grande do Sul, v. 11, n. 23, p.1-17, jun. 2016.

[25] LEME, S. E. G.; NORONHA, M. G. R. C. S.; VIANA, L. H. PROTAGONISMO JUVENIL E EDUCAÇÃO AMBIENTAL POR MEIO DE ATIVIDADES LÚDICAS. In: Congresso Nacional de Educação, 4, 2009, Curitiba. Anais... Curitiba: PUCPR, 2009.

[26] MARION, C. V. A QUESTÃO AMBIENTAL E SUAS PROBLEMÁTICAS ATUAIS: UMA VISÃO SISTÊMICA DA CRISE AMBIENTAL. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 2, 2013, Santa Maria. Anais... Santa Maria: UFSM, 2013.

[27] MARQUES, S. M. A. A.; JÚNIOR, F. J. S.; MONTEIRO, M. K. D.; VIEIRA, A. S.; VENTURA, A. F. A.; JÚNIOR, R. V. Produção de biofertilizante, adubo orgânico e biogás para agricultura familiar. Revista do Centro do Ciências Naturais e Exatas, Santa Maria, v. 18, n. 3, p. 990-999, Set-Dez. 2014.

[28] MAZZAROTTO, A. S.; BERTÉ, R. Gestão ambiental no mercado empresarial. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.199 p.

[29] MEDEIROS, A. B.; MENDONÇA, M. J. S. L.; SOUSA, G. L.; OLIVEIRA, I. P. A Importância da educação ambiental na escola nas séries iniciais. Revista Faculdade Montes Belos, São Luís de Montes Belos, v. 4, n. 1, set. 2011

[30] MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Vamos cuidar do Brasil: Conceitos e práticas em Educação ambiental na escola. Brasília: Unesco, 2007. Disponível em: <<https://preajf.files.wordpress.com/2009/07/educac3beoo-ambiental-conceitos-e-principios.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

[31] MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Impactos das embalagens no meio ambiente. Disponível em

<<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/consumo-consciente-de-embalagem/impacto-das-embalagens-no-meio-ambiente>> acesso em: 15/06/ 2017.

[32] MORADILLO, E. F.; OKI, M. C. M. Educação ambiental na universidade: construindo possibilidades, Química Nova, São Paulo, v. 27, n. 2, 332-336, nov. 2004.

[33] NETO, F. O. L.; MENTES, J. S.; RABELO, F. B. D.; SILVA, E. V.; GORAYEB, A. Educação ambiental e extensão universitária: conservação e preservação dos recursos naturais da comunidade de Mundaú-Trairi/Ceará. Extensão em ação, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 15-25, Jan/Jun. 2013.

- [34] OLIVEIRA, C. C. A.; SILVA, J. M.; REIS, T. C. NUNES, J. E. A.; NUNES, J. E. A.; LIMA, D. E. S.. Aproveitamento Integral dos Alimentos: Contribuições para melhoria da qualidade de vida e meio ambiente de um grupo de mulheres da cidade do Recife-PE. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA DOMÉSTICA, 20., 2009, Fortaleza. Anais... Fortaleza: Cbed, 2009. p. 1 - 9.
- [35] OLIVEIRA, F. C.; SOUZA, F. F.; SANTOS, J. N.; FERREIRA, L. D. C. Educação ambiental através de oficinas pedagógicas nas escolas do campo. In: CONGRESSO NACIONAL DA EDUCAÇÃO, 2. 2015, Campina Grande. II CONEDU, Campina Grande: RALIZEVENTOS, 2015.
- [36] PIRES, P. A. G.; BROMBERGER, S. M. T. Educação ambiental e extensão universitária: uma estratégia de contribuição para a construção e/ou resgate da cidadania. MOMENTO - Diálogos em Educação, Rio Grande, v. 17, n. 1, 2005.
- [37] RÊIS, L. C. L.; SÊMEDO, L. T. A. S.; GOMES, R. C. Conscientização Ambiental: da Educação Formal a Não Formal. Revista Fluminense de Extensão Universitária, Vassouras, v. 2, n. 1, p. 47-60, jan/jun. 2012.
- [38] ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.
- [39] ROOS, A.; BECKER, E. L. S. Educação Ambiental e Sustentabilidade. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, Santa Maria, v. 5, n. 5, p. 857-866, jul. 2012.
- [40] SANTOS, H. M. N.; FEHR, M. EDUCAÇÃO AMBIENTAL POR MEIO DA COMPOSTAGEM DE RESÍDUOS SÓLIDOS ORGÂNICOS EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ARAGUARI-MG. Caminhos de Geografia, Uberlândia, v. 9, n. 25, p. 65-86, 2008.
- [41] SANTOS, T. R.; OLIVEIRA, H. S. Agroecologia como temática de educação ambiental na preservação dos ecossistemas através da redução de agrotóxicos no contexto rural. Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, p.135-147, set. 2015.
- [42] SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura, Ambiente & Sociedade, v. 17, n. 1, p. 1-22, jan.-mar. 2014.
- [43] SEVERINO, A. J. Expansão do ensino superior: contextos, desafios, possibilidades. Avaliação, Sorocaba, v. 14, n. 2, p. 253-266, jul. 2009.
- [44] SILVA, D. G. A importância da educação ambiental para a sustentabilidade. 2012. 11 f. Trabalho de conclusão de curso (curso de Ciências Biológicas com ênfase em Gestão Ambiental) – Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranaíba, São Joaquim, 2012.
- [45] SILVA, P. L. M. Desenvolvimento Sustentável e suas contradições. Revista Internacional de Ciências, [s.l.], v. 4, n. 2, p.107-119, nov. 2014.
- [46] SOUSA, D. C. G.; MATOS, L. L.; ARAUJO, M. K. S. LIMA, E. V. A IMPORTÂNCIA DA RECICLAGEM DO PAPEL NA MELHORIA DA QUALIDADE DO MEIO AMBIENTE. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 36., 2016, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ENEGEP, 2016. p. 1 - 16.
- [47] VIANA, E. D.; SANTOS, H. V. Estratégias de Educação Ambiental em contextos de Extensão Universitária. In: ENCONTRO PARANAENSE DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL, 17., 2017, CURITIBA. Anais... Curitiba: Epea, 2017. p. 1 - 4.
- [48] XAVIER, M. A. Oficinas de Educação Ambiental. 2008. 50 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Educação Ambiental - Senac, Brasília, 2008.
- [49] ZARA, R. C. S.; TAVARES, B. A Educação Ambiental e a utilização de Oficinas Pedagógicas na formação de Cidadania. Revista Tecnologia e Sociedade, Curitiba, v. 1, n. 1, p.88-143, mar. 2014.

Capítulo 4

A CRIMINALIDADE NO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO SOBRE OS TIPOS DE CRIME E ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NO PERÍODO DE 2007 A 2010

Nelson Guilherme Machado Pinto

Daniel Arruda Coronel

Reisoli Bender Filho

Resumo: O objetivo do trabalho consiste em verificar os impactos do desenvolvimento regional sobre os tipos de crimes praticados no Rio Grande do Sul, considerando o período de 2007 a 2010. Especificamente, buscou-se verificar se há diferenças locais nas regiões gaúchas entre os tipos de crimes praticados: contra o patrimônio e contra pessoa. Para isso, foram desenvolvidos dois modelos analíticos, baseados em painel; o primeiro, para verificar os impactos de aspectos regionais sobre os crimes contra patrimônio e o segundo, contra a pessoa. Foram adicionadas variáveis *dummies*, com a finalidade de verificar diferenças regionais quanto à criminalidade nas três macrorregiões do estado: Norte, Nordeste e Sul. Os resultados indicaram que a renda mostrou-se como um dos fatores potencializadores do crime, enquanto que melhores condições de saúde tendem a reduzir a prática de atos criminosos. Em termos geográficos, a maior incidência de crimes foi constatada na região Nordeste, região com características diferenciadas de desenvolvimento local.

Palavras chave: Desenvolvimento Regional, Criminalidade, Rio Grande do Sul.

1 INTRODUÇÃO

O ser humano possui a sua vida marcada por escolhas. De maneira geral, essas decisões são tomadas de forma racional, sendo que o indivíduo pondera os benefícios e os custos relacionados a cada uma de suas decisões. Assim, questões profissionais e pessoais do indivíduo são tomadas de acordo com a sua racionalidade e a relação que ele possui com o ambiente.

Entretanto, em determinados contextos, os indivíduos não conseguem atingir os seus objetivos por meio do setor legal da economia. Em decorrência dessa situação, o mesmo pensamento racional do indivíduo pode determinar a escolha pela ilegalidade mensurando os custos e os benefícios por optar pelo setor ilegal, levando, conseqüentemente, à criminalidade (BECKER, 1968).

Diante desse contexto, o crime é uma atividade considerada das mais antigas da humanidade. Ela pode ser entendida como um mecanismo de distribuição de riqueza ou então como um fardo econômico e social. Contudo, no decorrer de sua evolução, a sociedade procurou combater a criminalidade com diferentes formas de punição (GORDON *et al.*, 2009).

A criminalidade é um problema presente na sociedade com conseqüências sobre o bem-estar social, pois aumenta os gastos públicos e privados com segurança, diminui a qualidade de vida e de estoque de capital humano como também reduz as atividades relacionadas a investimentos e turismo de uma determinada região. Dessa forma, o problema do crime causa preocupação nas questões de desenvolvimento de uma localidade (SOARES, ZABOT, RIBEIRO, 2011).

De uma forma geral, os crimes são agrupados em dois grandes grupos. Existem aqueles com fins estritamente econômicos, que podem ser denominados crimes contra o patrimônio. Ademais, existem crimes que partem de motivações pessoais dos seus agentes e são denominados como crimes contra a pessoa. Esses crimes tendem a estarem mais presentes em áreas menos desenvolvidas economicamente e os crimes contra o patrimônio tendem a serem mais recorrentes em regiões onde os indivíduos possuem maior poder aquisitivo (BATELLA; DINIZ, 2010).

Além disso, nota-se que muitos dos aspectos ligados à criminalidade possuem relação com o desenvolvimento regional. Isso porque, conforme afirmam Batella e Diniz (2010), variáveis como riqueza, desigualdade de renda, infraestrutura, educação e estrutura populacional possuem impactos na ocorrência de atos criminosos. Corroborando essa ideia, nota-se que a criminalidade é um fenômeno local, visto que diferentes cidades dentro de uma mesma unidade federativa podem apresentar diferentes níveis de criminalidade. A ocorrência dessa situação é decorrente dos diferentes níveis de desenvolvimento econômico, social e cultural que as cidades apresentam entre si (OLIVEIRA, 2005).

Faz parte do senso comum creditar a resolução de problemas socioeconômicos de uma região como solução para os problemas da violência. Dessa forma, apesar de haver um relacionamento bilateral entre criminalidade e desenvolvimento, existem evidências de que os fatores socioeconômicos são causadores da criminalidade. Além disso, acredita-se que, na medida em que os indicadores de desenvolvimento aumentem, a incidência de crimes tende a diminuir (SHIKIDA; OLIVEIRA, 2012).

Afora isso, questões relacionadas aos agentes envolvidos no combate à criminalidade consistem em um ponto a ser explorado. Isso porque a exploração das relações entre os aspectos que são ineficientes em determinados setores da sociedade demonstram-se como um primeiro passo no combate à criminalidade (SCALCO; AMORIN; GOMES, 2012).

Dessa forma, verificar aspectos da criminalidade demonstra-se como um tema de relevância na sociedade brasileira, se comparado a outras partes do mundo, visto que os índices de criminalidade no país são até cinco vezes superiores comparativamente aos dos países europeus (OLIVEIRA, 2008). Por sua vez, não diferente desse contexto de violência, está a realidade do estado do Rio Grande do Sul, pois, apesar de apresentar taxas de homicídios menores que a média nacional, os furtos e os roubos possuem médias superiores ao resto do país. De certa forma, essa conjuntura do estado justifica que a criminalidade seja um dos temas mais discutidos em campanhas e em meios de comunicação (OLIVEIRA, 2008).

Apesar da preocupação política e social, ainda são escassos os trabalhos que tratam sobre o tema. Dentre as principais causas para essa situação está a dificuldade de encontrar estatísticas disponíveis com padronização e confiabilidade. Além disso, a criminalidade demonstra-se como um tema complexo que envolve as mais variadas áreas de conhecimento (OLIVEIRA, 2008), de modo que alguns estudos dentro das ciências sociais procuram retratar aspectos relacionados à criminalidade. Dentre esses se pode citar os de Batella, Diniz e Teixeira (2008), Farias, Figueiredo e Lima (2008), Oliveira (2008), Oliveira e Marques Júnior (2009), Batella e Diniz (2010), Nascimento *et al.* (2011), Resende e Andrade (2011), Soares, Zabot e Ribeiro (2011), Scalco, Amorin e Gomes (2012) e Shikida e Oliveira (2012).

A partir disso, a fim de contribuir com os estudos de criminalidade no contexto gaúcho, explorando os aspectos locais da criminalidade bem como suas relações com o desenvolvimento e propensão ao crime, o objetivo do presente trabalho consiste em verificar os impactos que questões de desenvolvimento regional possuem nos tipos de crimes praticados no Rio Grande do Sul, no período de 2007 a 2010. Especificamente, pretende-se verificar se há diferenças locais nas regiões gaúchas quando considerados os tipos de crimes praticados no Rio Grande do Sul no referido período. Dessa forma, o estudo avança em relação aos demais na medida em que relaciona aspectos da criminalidade com questões de desenvolvimento, além de verificar se a localidade influencia nas práticas criminosas.

É pertinente destacar que as teorias relacionadas remontam para determinados aspectos, os quais englobam um conjunto de áreas das ciências sociais a fim de discutir e ampliar o conhecimento relacionado ao tema. Entretanto, essas diferentes abordagens estudam em geral quatro elementos presentes ao ato criminoso, sendo eles a lei, o criminoso, o alvo e o lugar (SILVA, 2004). Aqui, por se verificar os aspectos da criminalidade e seus diferentes impactos em determinadas localidades, o foco é dado ao último elemento, o lugar.

Com a finalidade de atingir os objetivos, o presente texto está estruturado, além desta introdução, em outras quatro seções. Na segunda, é apresentado o referencial teórico; na seção seguinte, os procedimentos

metodológicos; na quarta seção, os resultados são analisados e discutidos e, por último, são apresentadas as considerações finais acerca da temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRIMINALIDADE: CONCEITUAÇÕES E EVIDÊNCIAS

O padrão de criminalidade de uma região está ligado às características regionais, tais como localidade e concentração de riqueza. Além disso, o tamanho da cidade pode ser um fator explicativo para as atividades criminosas. Assim, a criminalidade possui maior ocorrência nas grandes cidades devido ao maior retorno que o crime proporciona, sua menor probabilidade de punição e menores custos relacionados ao crime (OLIVEIRA, 2005; BATTELA; DINIZ, 2010).

Existem três vertentes que buscam explicar a origem e expansão dos aspectos relacionados ao crime. A primeira delas, de origem marxista, preconiza que o aumento da criminalidade está vinculado às características do processo capitalista cada vez mais concorrencial, principalmente aqueles crimes classificados como lucrativos. A segunda vertente afirma que o aumento da criminalidade possui associação com problemas estruturais e conjunturais da sociedade, tais como alto desemprego, alta concentração de renda, baixos níveis de escolaridade e problemas em atividades de policiamento e justiça. Por fim, a última reconhece que os crimes nada mais são do que um setor ou atividade da economia, assim como outra atividade econômica tradicional qualquer (PEREIRA; FERNANDEZ, 2000).

Ademais, os crimes praticados podem ser comumente classificados em uma perspectiva dual, considerando os crimes que envolvem aspectos econômicos e os que não ocorrem motivados por esse aspecto. O tratamento do crime a partir de uma perspectiva econômica teve seu primeiro enfoque mais relevante em Becker (1968). Para o autor, a motivação econômica para a realização de um crime ocorre pela escolha racional de um indivíduo em mensurar os benefícios e os custos entre o setor legal e ilegal, considerando o setor ilegal como mais vantajoso.

Neste trabalho, optou-se pela classificação da criminalidade pelos aspectos quanto ao patrimônio e quanto à pessoa. No caso do

primeiro, existem interesses financeiros ou relacionados a algum bem que são de propriedades dos agentes que sofrem o crime. Já os crimes contra a pessoa são caracterizados como os que não possuem as mesmas motivações, afetando apenas aspectos não econômicos dos indivíduos como a sua integridade física e moral.

A criminalidade possui uma série de condicionantes que levam o indivíduo desde a elaboração à execução de fato do ato criminoso. Para Batella e Diniz (2010), algumas dessas condicionantes se relacionam ao desenvolvimento humano, ao grau de riqueza, ao nível de desigualdade de renda, às questões de infraestrutura, aos aspectos educacionais, à estrutura populacional e às questões referentes à imigração.

O principal condicionante relacionado ao desenvolvimento humano está no fato de que certas regiões possuem melhores condições econômicas do que outras. Além disso, grandes concentrações populacionais levam de certa forma a um enfraquecimento dos mecanismos de controle da sociedade e, conseqüentemente, favorecem uma maior propensão à ocorrência de atos criminosos. Ademais, o aspecto de riqueza das regiões acaba gerando mais oportunidades para as ações criminosas, visto que há a existência de alvos mais compensadores (BEATO FILHO, 1998).

A desigualdade de renda é outra condicionante da criminalidade por aproximar realidades muito distantes. Dessa forma, principalmente nas grandes cidades onde riqueza e pobreza são realidades muito próximas, há um desencadeamento de atos criminosos em uma maior frequência se comparada a regiões onde essa “distância” é maior (BRICEÑO-LEÓN, 2002). Já o aspecto da infraestrutura está muito ligado ao problema da moradia, no qual a exclusão territorial e as más condições de moradia levam ao conflito e à violência urbana (ROLNIK, 1999).

Quanto ao aspecto educacional, tem-se uma correlação negativa com a criminalidade, visto que regiões com baixos níveis de escolaridade podem vir a possuir atividade criminal praticada de forma mais constante. Isso ocorre principalmente em função da falta de conscientização da população por falta de escolaridade, praticando, conseqüentemente, o ato criminoso, ou pela falta de

oportunidades no mercado de trabalho pelos baixos níveis educacionais, tendo assim o crime como uma das saídas (BATELLA; DINIZ, 2010). Por último, a estrutura populacional e a imigração estão relacionadas ao tamanho e às oportunidades geradas aos indivíduos, as quais, não ocorrendo, tornam-se aspectos desencadeadores de crimes, principalmente, contra o patrimônio (BEATO FILHO, 1998).

Além disso, uma dentre as tantas causas da criminalidade é o que se denomina como patologia individual, sendo caracterizada pelo fato de indicar que algumas pessoas com determinados aspectos genéticos ou adquiridos no decorrer do tempo são mais propensas a cometer crimes em relação a outros indivíduos sem tais características. Dessa forma, por meio dessa linha de discussão, o indivíduo nasce para ser criminoso (BARCELLOS; PEREZ, 2009).

A partir das questões levantadas acerca da criminalidade, alguns estudos procuraram determinar aspectos relacionados à criminalidade. Apesar de algumas regiões necessitarem de atenção imediata quanto a políticas públicas para redução da criminalidade, o tratamento isolado de regiões quanto ao tema mostra-se insuficiente. Conforme Oliveira (2008), isso se dá porque as políticas públicas devem ser globais, visto que, como a vizinhança é relevante, uma política pública adotada em apenas uma cidade não reduziria a criminalidade se as cidades vizinhas não adotassem políticas públicas semelhantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos estabelecidos, foi utilizada a modelagem em painel, sendo desenvolvidos dois modelos analíticos. O primeiro buscou verificar os impactos dos aspectos regionais nos crimes contra o patrimônio e o segundo procurou avaliar os impactos do desenvolvimento regional nos crimes contra a pessoa. A estimação de ambos os modelos teve como finalidade comparar as influências dos dois tipos de crimes. Ademais, foram adicionadas variáveis *dummies* com a finalidade de verificar possíveis diferenças regionais quanto à criminalidade nas três macrorregiões do Rio Grande do Sul.

3.1 DADOS EM PAINEL

A tipologia de dados em painel consiste em observações de n entidades ou objetos de análise para dois ou mais períodos de tempo, combinando as dimensões de séries temporais e corte transversal. Uma das vantagens na utilização de dados em painel consiste em proporcionar mais eficiência e graus de liberdade para análise, captando aspectos que não são visualizados quando é feita outro tipo de análise (GREENE, 2008). Conforme Baltagi (2005), a equação geral de regressões em painel é expressa da seguinte forma:

$$y_{it} = \alpha + X'_{it}\beta + \mu_{it}, \quad i = 1, \dots, N; \quad t = 1, \dots, T \quad (1)$$

em que i denota unidades de medidas pesquisadas como indivíduos, empresas e países; t representa o período de tempo; α o efeito individual específico; β o coeficiente angular; X'_{it} a matriz de variáveis regressoras da unidade i no período de tempo t ; e; μ representa o termo de erro aleatório.

Considerando os modelos de painel, os mais utilizados são os de Efeitos Fixos (EF) e os de Efeitos Aleatórios (EA). Particularmente, o modelo de EF considera o fato de que pode haver correlações entre o intercepto e as variáveis explicativas em qualquer período de tempo. Já o modelo de EA possui as mesmas suposições do modelo de EF, variando apenas no tratamento do intercepto, que passa a ser tratado como variável aleatória e não mais como um parâmetro fixo (BALTAGI, 2005; GREENE, 2008). Entretanto, a utilização destes modelos acaba tornando-se excludente e, conforme as características dos dados, um modelo terá sua utilização mais recomendada.

Portanto, uma forma de decidir entre qual modelo utilizar está na comparação de ambos, verificando se existe correlação entre os fatores não observados e as variáveis explicativas a partir da aplicação do teste de *Hausman*. Este teste analisa se a diferença entre os coeficientes dos EF e EA não é sistemática. Além disso, o método de EA acaba consumindo muitos graus de liberdade, existindo a necessidade de haver número de períodos superiores ao número de coeficientes da regressão e, quando não é possível fazer a estimação por meio desse empecilho, deve-se utilizar EF (GREENE, 2008). Aqui ocorre a última situação, sendo que existem seis coeficientes de regressão e quatro períodos de análise. Portanto, a

estimação é feita por meio do modelo de Efeitos Fixos.

A fim de testar os pressupostos dos modelos, com intuito de não gerar resultados enviesados, foram realizados testes econométricos. Para verificar a presença de heterocedasticidade, no caso de os termos de erro possuírem variâncias divergentes, foi realizado o teste de *Wald*. Para a verificação de autocorrelação, foi utilizado o teste de *Woodridge*.

Quanto à característica dos dados, o modelo de painel é do tipo balanceado quando os dados estão disponíveis para todas as unidades de corte transversal em todos os períodos de tempo (GREENE, 2008). Por meio do estabelecimento da relação entre criminalidade e desenvolvimento regional, ou seja, que questões do desenvolvimento influenciam na criminalidade, os modelos buscam verificar como os crimes contra o patrimônio e contra a pessoa são impactados por aspectos do desenvolvimento regional do Rio Grande do Sul.

Para isso, utiliza-se o somatório de crimes contra o patrimônio e o somatório de crimes contra a pessoa como *proxy* para esses crimes, respectivamente. Além disso, os aspectos relacionados ao desenvolvimento, por possuírem, de acordo com Todaro e Smith (2009), característica multidimensional, devem ser captados por mais de um aspecto. A partir disso, utilizou-se como *proxy* para os diferentes aspectos do desenvolvimento os blocos educação, renda e saúde do Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese), desenvolvido pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) do Rio Grande do Sul (FEE, 2014).

Quanto à forma dos dados, foram transformados em logaritmo natural a fim de serem verificadas diretamente as elasticidades das relações. Ademais, pelo fato de a criminalidade demonstrar-se como um fenômeno local, visto que diferentes cidades dentro de uma mesma unidade federativa podem possuir diferentes níveis de criminalidade, foram utilizadas *dummies*. Essas procuram evidenciar as diferenças entre os tipos de crime nas regiões do Rio Grande do Sul, sendo que foram criadas três *dummies*, correspondentes às três macrorregiões gaúchas: Norte, Nordeste e Sul.

Diante de tais definições, a relação a ser estudada pode ser verificada formalmente a partir das equações em (2) e (3):

$$cripatri_{ik} = \alpha + \beta_1 \ln De_{ik} + \beta_2 \ln Dr_{ik} + \beta_3 \ln Ds_{ik} + \beta_4 D1_{ik} + \beta_5 D2_{ik} + \mu_{it} \quad (2)$$

$$cripess_{ik} = \alpha + \beta_1 \ln De_{ik} + \beta_2 \ln Dr_{ik} + \beta_3 \ln Ds_{ik} + \beta_4 D1_{ik} + \beta_5 D2_{ik} + \mu_{it} \quad (3)$$

em que $cripatri_{ik}$ são os crimes contra o patrimônio do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo; $cripess_{ik}$ são os crimes contra a pessoa do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo; De_{ik} é o desenvolvimento do bloco educação do Idese do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo; Dr_{ik} é o desenvolvimento do bloco renda do Idese do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo; Ds_{ik} é o desenvolvimento do bloco saúde do Idese do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo; $D1_{ik}$ é a *dummy* do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo fazer parte da região Nordeste do Rio Grande do Sul; $D2_{ik}$ é a *dummy* do k -ésimo município para o i -ésimo período de tempo fazer parte da região Norte do Rio Grande do Sul; $D3_{ik}$ é a *dummy* do k -ésimo município para o

i -ésimo período de tempo fazer parte da região Sul do Rio Grande do Sul; α efeito individual específico; $\beta_{1,2,3,4,5}$ é o coeficiente angular de relação das variáveis da regressão, e; μ é o termo de erro aleatório.

A partir da análise de tais modelos analíticos, é possível verificar como os tipos de crime são impactados pelos aspectos do desenvolvimento regional do Rio Grande do Sul, bem como se existem diferenças nas macrorregiões do estado. Essas macrorregiões são classificadas com base em aspectos do desenvolvimento e no processo histórico do Rio Grande do Sul, sendo denominadas como Nordeste, Norte e Sul (ALONSO, 2003; SILVA; MARION FILHO; CORONEL, 2007).

3.2 VARIÁVEIS E FONTE DOS DADOS

O universo de estudo ficou limitado aos municípios 496 do Rio Grande do Sul. O período de análise compreendeu os anos de 2007 a 2010, período mais recente com os dados disponíveis. A partir destas definições, para a construção dos modelos foram utilizadas as variáveis apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis

Bloco Variável	Variável	Descrição
Desenvolvimento regional	Desenvolvimento Educação	Bloco de educação do Idese que capta aspectos da pré-escola, ensinos fundamental e médio e escolaridade adulta.
	Desenvolvimento Renda	Bloco de renda do Idese que capta aspectos da apropriação de renda <i>per capita</i> e geração de renda.
	Desenvolvimento Saúde	Bloco de saúde do Idese que capta aspectos da saúde materno-infantil, longevidade e condições gerais de saúde.
Crimes contra patrimônio	Furtos	Crime que consiste em subtração de coisa alheia móvel para o próprio indivíduo ou para outros beneficiados.
	Roubos	Crime que consiste em subtração de coisa alheia móvel para o próprio indivíduo ou para outros beneficiados mediante a grave ameaça ou violência ao agente envolvido.
	Extorsão	Crime que consiste no ato de obrigar alguém por meio de ameaças e violência a tomar determinado comportamento a fim de obter vantagem econômica ou recompensa.
	Estelionato	Crime que consiste em subtração de coisa alheia móvel para o próprio indivíduo ou para outros beneficiados mediante a indução do agente ao erro ou por ato fraudulento.
	Delitos relacionados à corrupção	Crime relacionado a obter vantagem indevida relacionada a patrimônio público.
	Entorpecentes - tráfico	Crime relacionado a possuir ou utilizar substâncias ilegais para comercialização.
Crimes contra pessoa	Homicídio doloso	Crime que ocasiona morte e demonstra intenção do agente em querer ou assumir o risco de matar alguém.
	Latrocínio	Crime de roubo acompanhado de morte antes ou depois do ato violento.
	Delitos relacionados à armas e munições	Crimes relacionados a aspectos ilegais referentes a armas e munições.
	Entorpecentes – posse	Crime relacionado a possuir ou utilizar substâncias ilegais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As variáveis de desenvolvimento foram utilizadas como independentes, enquanto que as variáveis de criminalidade destacadas no Quadro 2 foram agrupadas conforme a sua classificação. Portanto, as variáveis classificadas como crimes contra o patrimônio e contra a pessoa foram somadas entre seus grupos a fim de representar o total de cada um dos grupos. Esse somatório compõe a variável dependente em cada um dos dois modelos.

As informações sobre criminalidade foram coletadas na base de dados da Secretaria de Segurança Pública do Rio Grande do Sul (SSP-RS) e os referentes ao desenvolvimento na base de dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE). Todos os dados apresentam periodicidade anual e correspondem ao período de 2007 a 2010.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados seguiu a ordem apresentada, primeiro o modelo 1, o qual está relacionado à relação de desenvolvimento e crimes contra o patrimônio e em seguida, o modelo 2, o qual relaciona desenvolvimento e crimes contra a pessoa. Para tanto, inicialmente são discutidos os testes de diagnóstico e de definição. Quanto ao modelo 1, o qual utilizou crimes contra o

patrimônio como variável dependente, a partir do teste de *Woodridge*, observou-se a presença de autocorrelação e, a partir do teste de Wald, a presença de heterocedasticidade. O mesmo diagnóstico foi verificado para o modelo 2, o qual utilizou crimes contra a pessoa como variável dependente.

Para corrigir esses problemas, as estimações foram obtidas a partir do Método de Newey-West. No que tange à definição dos modelos, ambos foram estimados pelo método de efeitos fixos.

As estimativas obtidas para o modelo 1 demonstraram que os aspectos relacionados à educação e à saúde possuem relação negativa com a incidência de crimes contra o patrimônio, enquanto que a renda possui relação positiva (ver Tabela 1). Entretanto, apenas as variáveis de desenvolvimento relacionadas à renda e à saúde apresentaram significância estatística. Com relação às *dummies*, observam-se diferenças na incidência de crimes contra o patrimônio apenas com relação à Região Nordeste – *dummy* 1, a qual foi significativa a 1%. Vale destacar que o poder explicativo, medido pelo R^2 , foi de 32,57%.

Tabela 1 – Resultados da estimação da regressão do modelo 1 pelo método de Efeitos Fixos com variável dependente crimes contra o patrimônio no período de 2007 a 2010 para os municípios do Rio Grande do Sul

Variável	Coefficiente	Estatística t	Significância
<i>constante</i>	0,0075	1,0845	0,2782
<i>De</i>	-0,0042	-0,8246	0,4097
<i>Dr</i>	0,0640	2,0508	0,0404*
<i>Ds</i>	-0,0563	-3,0781	0,0022**
<i>D1</i>	0,0095	3,4450	0,0005**
<i>D2</i>	0,0011	0,4583	0,6467

R^2 ajustado = 0,3257

Nota: Valores com ** e * denotam coeficientes significativos ao nível de 1% e 5%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores

A apresentação dos resultados seguiu a ordem apresentada, primeiro o modelo 1, o qual está relacionado à relação de desenvolvimento e crimes contra o patrimônio e em seguida, o modelo 2, o qual relaciona desenvolvimento e crimes contra a pessoa.

Para tanto, inicialmente são discutidos os testes de diagnóstico e de definição. Quanto ao modelo 1, o qual utilizou crimes contra o patrimônio como variável dependente, a partir do teste de *Woodridge*, observou-se a presença de autocorrelação e, a partir do

teste de Wald, a presença de heterocedasticidade. O mesmo diagnóstico foi verificado para o modelo 2, o qual utilizou crimes contra a pessoa como variável dependente.

Para corrigir esses problemas, as estimações foram obtidas a partir do Método de Newey-West. No que tange à definição dos modelos, ambos foram estimados pelo método de efeitos fixos.

As estimativas obtidas para o modelo 1 demonstraram que os aspectos relacionados à educação e à saúde possuem relação

negativa com a incidência de crimes contra o patrimônio, enquanto que a renda possui relação positiva (ver Tabela 1). Entretanto, apenas as variáveis de desenvolvimento relacionadas à renda e à saúde apresentaram significância estatística. Com relação às *dummies*, observam-se diferenças na incidência de crimes contra o patrimônio apenas com relação à Região Nordeste – *dummy* 1, a qual foi significativa a 1%. Vale destacar que o poder explicativo, medido pelo R^2 , foi de 32,57%.

Tabela 2 – Resultados da estimação da regressão do modelo 2 pelo método de Efeitos Fixos com variável dependente crimes contra a pessoa no período de 2007 a 2010 para os municípios do Rio Grande do Sul

Variável	Coefficiente	Estatística t	Significância
Constante	0,0102	1,4246	0,1544
<i>De</i>	-0,0034	-0,7376	0,4608
<i>Dr</i>	0,0634	2,0504	0,0405*
<i>Ds</i>	-0,0558	-3,0793	0,0021**
<i>D1</i>	0,0094	3,3898	0,0007**
<i>D2</i>	0,0009	0,3815	0,7028
$R^2 = 0,2197$			

Nota: Valores com ** e * denotam coeficientes significativos ao nível de 1% e 5%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Referente à renda, encontrou-se relação positiva com relação aos crimes contra a pessoa. Quantitativamente, o aumento de 1% no nível de renda *per capita* determina a uma expansão de aproximadamente 6,34% na quantidade de crimes contra a pessoa. Apesar de sofrer aumento de forma menos intensa do que os crimes contra o patrimônio, que possuem ligação mais direta com a renda, o ato criminoso contra as pessoas também possui associação com aspectos monetários e financeiros (PEREIRA; FERNANDEZ, 2000).

Já com relação à saúde, verifica-se relação inversa, com diminuição de 5,58% na quantidade de crimes contra a pessoa quando as condições de saúde melhoram em 1%. Essa relação corrobora a ideia de que muitos crimes são causados por demandas sociais de saúde (CERQUEIRA; LOBÃO; CARVALHO, 2005). Por último, verifica-se que a região Nordeste possui uma maior

incidência de crimes que as demais, nesse caso, referente ao crime contra pessoas, por apresentar as grandes aglomerações urbanas e aspectos relacionados à renda maior que nas demais regiões do Rio Grande do Sul (OLIVEIRA, 2008).

A partir dos resultados de ambos os modelos, nota-se a influência dos níveis de desenvolvimento na criminalidade. De forma geral, níveis elevados de renda tendem a aumentar os crimes contra o patrimônio e contra as pessoas; igualmente, níveis de desenvolvimento mais levados quanto à saúde tendem a gerar reduções na incidência de crimes. Por outro lado, verifica-se que o nível de educação, um dos aspectos-chave para a superação de muitos problemas sociais, não apresentou significância estatística nos modelos estudados, demonstrando a incidência de problemas para dados desse gênero bem como a possibilidade de utilização de alternativas a

fim de captar esses aspectos. Ademais, nota-se que a criminalidade no estado possui certa diferenciação com relação às regiões estudadas, o que corrobora as evidências encontradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criminalidade é um problema social que impacta a sociedade em diversos aspectos, ao passo que questões relacionadas ao crime mostram-se de difícil mensuração devido à complexidade do assunto. A partir disso, estabelecer determinadas relações considerando aspectos econômicos, sociais e geográficos com a criminalidade demonstra-se como um passo importante para o maior conhecimento do assunto, haja vista que se encontram estudos em pequeno número.

Dessa forma, procurou-se estudar os tipos de crimes nos municípios do Rio Grande do Sul, no período de 2007 a 2010, quanto à relação com o nível de desenvolvimento. Os resultados permitiram verificar que os aspectos relacionados com a renda demonstram-se como fatores potencializados do crime no estado. Isso porque, principalmente, os crimes contra o patrimônio, são motivados por questões econômicas, financeiras e materiais e, portanto, regiões com maiores níveis de renda tendem a ser mais atrativas para os praticantes de atos criminosos.

A saúde revelou uma relação inversa com a prática criminosa. Isso se deve ao fato de que, juntamente com questões de educação e moradia, os aspectos relacionados à saúde são potencializadores de atos criminosos quando são menos desenvolvidos, ou seja,

pouco investimento nesses itens gera uma maior propensão à realização de crimes. Logo, para o Rio Grande do Sul, os municípios com maiores níveis de desenvolvimento em saúde apresentaram menor incidência de crimes. Além disso, é válido destacar que a educação, mesmo tendo importância na literatura abordada, não pode ser explorada em função da sua não significância estatística nos modelos estudados. Porém, por apresentar sinais negativos nas análises de regressões realizadas, estão coerentes com a literatura, pois a falta de investimentos e de educação da população tende a potencializar aspectos da criminalidade.

Por fim, quando discutidas as possíveis diferenças geográficas na prática de crimes, é válido destacar a maior incidência de crimes na região Nordeste do estado. Resultado que se justifica por ser essa a região com maiores níveis de renda e com grandes aglomerações urbanas, aspectos que elevam a propensão à prática criminosa.

Diante das evidências encontradas, o presente trabalho apresenta como limitações a não consideração de outras questões na composição dos modelos e não apresentação dos resultados de criminalidade para cada município. Além disso, ressalta-se o reduzido número de informações. A partir disso, para futuros estudos, sugere-se ampliar o modelo aplicado e utilizar-se de outras metodologias a fim de avaliar aspectos da criminalidade em cada município, caso da utilização dos métodos de Análise Envoltória de Dados (DEA) e da construção de índices.

REFERÊNCIAS

- [1] ALONSO, J. A. F. O cenário regional gaúcho nos anos 90: convergência ou mais desigualdade? Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v.31, p.97-118, 2003.
- [2] BALTAGI, B. H. *Econometric Analysis of Panel Data*. 3 ed. England: John Wiley & Sons, 2005.
- [3] BARCELLOS, O.; PEREZ, R. T. A dinâmica da criminalidade brasileira entre a exclusão social e o crescimento econômico. *Perspectiva Econômica*, v. 5, n. 2, p. 92-112, 2009.
- [4] BATELLA, W. B.; DINIZ, A. M. A. Análise espacial dos condicionantes da criminalidade violenta no estado de Minas Gerais. *Sociedade &*

Natureza, Uberlândia, v. 22, n. 1, p. 151-163, 2010.

- [5] BATELLA, W. B.; DINIZ, A. M. A.; TEIXEIRA, A. P. Explorando os determinantes da geografia do crime nas cidades médias mineiras. *Revista de Biologia e Ciências da Terra*, v. 8, n. 1, p. 21-31, 2008.

- [6] BEATO FILHO, C. C. Determinantes da Criminalidade em Minas Gerais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 13, n. 37, p. 74-89, 1998.

- [7] BECKER, G. S. Crime and punishment: an economic approach. *Journal of Political Economy*, Los Angeles, v. 76, n. 1, p. 1-50, 1968.

- [8] BRICEÑO-LEÓN, R. La nueva violencia urbana de America Latina. Sociologias, Porto Alegre, a. 4, n. 8, p. 34-51, 2002.
- [9] CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W.; CARVALHO, A. X. O jogo dos sete mitos e a miséria da segurança pública no Brasil. Texto para Discussão, IPEA, Rio de Janeiro, n. 1144, 2005.
- [10] GORDON, M. B.; IGLESIAS, J. R.; SEMESHENKO, V.; NADAL, J. P. Crime and punishment: the economic burden of impunity. The European Physical Journal B, v. 68, p. 133-144, 2009.
- [11] GREENE, W. H. Econometric analysis. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- [12] FARIAS, C. A.; FIGUEIREDO, A. M.; LIMA, J. E. de. Dependência Espacial e Análise de Agrupamento de Municípios para Diferentes Tipos de Crime em Minas Gerais. Reuna, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 67-83, 2008.
- [13] FUNDAÇÃO ECONÔMICA E ESTATÍSTICA – FEE. (2014). FEE Dados. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/feedados/consulta/sel_modulo_pesquisa.asp>. Acesso em: 23.09.,2014.
- [14] FUNDAÇÃO ECONÔMICA E ESTATÍSTICA – FEE. (2014). Idese. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/indice-de-desenvolvimento-socioeconomico/>>. Acesso em: 07.09.,2014.
- [15] NASCIMENTO, J. S.; CARDOSO, B. F.; BRITO, M. A. de; CORONEL, D. A. Estudo dos Determinantes do Crime de Homicídio no Município de Aracaju-SE. Revista Economia & Gestão, v. 11, n. 25, p. 62-88, 2011.
- [16] OLIVEIRA, C. A. de. Análise espacial da criminalidade no Rio Grande do Sul. Revista de Economia, v. 34, n. 3, a. 32, p. 35-60, 2008.
- [17] OLIVEIRA, C. A. de. Criminalidade e o Tamanho das Cidades Brasileiras: Um enfoque da Economia do Crime. Texto para Discussão, CEPEAC, Passo Fundo, n. 14, 2005.
- [18] OLIVEIRA, C. A. de; MARQUES JÚNIOR, L. dos S. Uma Análise da Criminalidade na Região do Corede Produção a partir da Teoria Econômica do Crime (1997-2005). Análise, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 65-83, 2009.
- [19] PEREIRA, R.; FERNANDEZ, J. C.; A Paulo sob a ótica da economia do crime. Revista Econômica do Nordeste, v. 31, n. especial, p. 898-918, 2000.
- [20] RESENDE, J. P. de; ANDRADE, M. V. Crime Social, Castigo Social: Desigualdade de Renda e Taxas de Criminalidade nos Grandes Municípios Brasileiros. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 173-195, 2011.
- [21] ROLNIK, R. Exclusão territorial e violência. São Paulo em perspectiva, v. 13, n. 4, p. 100-111, 1999.
- [22] SCALCO, P. R.; AMORIN, A. L.; GOMES, A. P. Eficiência técnica da Polícia Militar em Minas Gerais. Nova Economia, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 165-190, 2012.
- [23] SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL – SSP-RS. (2014). Indicadores Criminais SSP de 2002 a 2012. Disponível em: <<http://www.ssp.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=191>>. Acesso em: 23.09.,2014.
- [24] SHIKIDA, P. F. A.; OLIVEIRA, H. V. N. Crimes violentos e desenvolvimento socioeconômico: um estudo sobre a mesorregião Oeste do Paraná. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 8, n. 3, p. 99-114, 2012.
- [25] SILVA, B. F. A. Coesão Social, Desordem Percebida e Vitimização em Belo Horizonte. 2004. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG.
- [26] SILVA, M. A. e; MARION FILHO, P. J.; CORONEL, D. A. Análise das desigualdades entre os COREDES no período de 1990 a 2003: origem e evolução. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 62-81, 2007.
- [27] SOARES, T. C.; ZABOT, U. C.; RIBEIRO, G. M. Índice geral de criminalidade: uma abordagem a partir da análise envoltória de dados para os municípios catarinenses. Leituras de Economia Política, Campinas, v. 19, p. 89-109, 2011.
- [28] TODARO, M. P.; SMITH, S. C. Economic Development. Tenth Edition, Addison –Wesley, Boston, 2009.

Capítulo 5

DESEMPENHO DA AGROPECUÁRIA NA AMÉRICA LATINA: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA REGIÃO

Nelson Guilherme Machado Pinto

Vanessa Piovesan Rossato

Daniel Arruda Coronel

Resumo: O objetivo deste trabalho consistiu em analisar o desempenho da atividade agropecuária a partir de modelos de eficiência e eficácia nas regiões da América Latina por meio da utilização de dados referentes à década de 2000. Percebe-se que mesmo a atividade agropecuária sendo de fundamental relevância para os países da América Latina, há grande amplitude dos resultados referentes a essas atividades, visto que para cada país observa-se um impacto diferenciado. Nesse sentido, nota-se que as regiões com maiores índices de eficiência encontram-se no Uruguai, Panamá e Argentina e a eficácia tem maiores valores na Argentina, Brasil e Uruguai. Destaca-se um nível maior de atenção aos países de El Salvador e Paraguai que possuem baixos índices nos aspectos estudados comparados com as demais regiões. Referente à relação dos dois aspectos estudados, nota-se que para a América Latina a eficácia impacta positivamente a eficiência no contexto da agropecuária.

Palavras chave: América Latina; Análise Envoltória de Dados; Análise de Índices.

1 INTRODUÇÃO

A atividade agropecuária é de fundamental importância para a sociedade humana, visto que é através dela que se consegue suprir as principais necessidades alimentícias dos indivíduos. Nesse sentido, as práticas agropecuárias possuem alto patamar de valor para as questões sociais e econômicas das organizações (CERDÁ, 2003). A atividade no setor primário da economia foi uma das primeiras tarefas econômicas desempenhadas nas regiões da América Latina, como por exemplo, no Brasil em que se começou a desenvolver as práticas econômicas na colonização com a cultura da cana-de-açúcar, e após essa com a produção de café.

Salienta-se que além do ramo agropecuário ser de suma importância para suprir as necessidades alimentícias da população, ele também é responsável por gerar emprego e renda a muitas pessoas que vivem nesse meio. Diante desse cenário, é vital conhecer os aspectos que caracterizam essa atividade (COSTA *et al.*, 2013). Grande parte dos países da América Latina tem o trabalho no campo como principal fonte de renda sendo este um dos principais fatores de divisas internacionais, ou seja, a diferença entre as importações e exportações. Assim, no âmbito geral, a agropecuária tem por objetivo a maximização do crescimento econômico e consequentemente o desenvolvimento das regiões (ECHEVERRÍA, 1998).

Nesse contexto, as organizações buscam ampliar seu desempenho nas atividades usando novas tecnologias, técnicas e meios que alavanquem ainda mais a produção e satisfaçam os anseios da comunidade geral. Entretanto, com a exploração em demasia dos recursos naturais o ser humano molda o meio em que vive, fazendo com que os recursos provenientes da natureza se tornem escassos. Portanto, é essencial estudar o comportamento agropecuário das regiões a fim de constatar as questões relacionadas ao desempenho da organização, verificar se está aceitável, isto é, quando os anseios da sociedade são satisfeitos pelo uso correto dos meios.

O desempenho está relacionado a efetivação e o cumprimento das tarefas. Assim, existem dois conceitos capazes de promover o entendimento dessa situação. Dessa forma, a eficácia caracteriza-se pela obtenção dos resultados, enquanto que a eficiência está

voltada na utilização dos recursos nesse processo, ou seja, os melhores métodos para que os objetivos sejam conquistados (McAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007).

Em virtude de maior preocupação com o meio ambiente buscou-se construir através de indicadores, panoramas que demonstrem as regiões que não estão utilizando os recursos da natureza de forma correta, para que após as análises dos resultados possam ser criadas políticas públicas que auxiliem as organizações na busca de um processo mais eficiente e eficaz no ramo agropecuário (MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010; RAHMATI; JALIL, 2014).

Os termos eficiência e eficácia podem ser considerados partes integrantes de um sistema aberto da administração, ou melhor, eles formam uma rede em que um fator depende do outro, sendo que alguma alteração em algum componente influencia nos demais. Desse modo, pode-se inferir que em muitos casos a eficiência é uma condição indispensável para que a eficácia ocorra. Por conseguinte, a eficiência está mais relacionada às maneiras para atingir os objetivos, enquanto que a eficácia enfoca no resultado propriamente dito que é pertencente à atividade (MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010).

Como a realidade dos países da América Latina está atrelada nas atividades pecuaristas e extrativista essa análise de eficiência e eficácia é levada para essas regiões. A partir disso, busca-se atualizar as informações existentes a respeito do tema e focar para uma visão mais crítica acerca dos resultados obtidos para que possam ser tomadas atitudes que minimizem as práticas que estão em desacordo ao desempenho da organização de maneira exploratória.

É fato que as atividades agropecuárias geram impactos na sociedade, podendo ser positivo com a produção de alimentos, porém negativo quando prejudica a natureza fazendo com que os recursos se tornem escassos. Segundo Braga *et al.* (2004) o trabalho agropecuário transforma o meio gerando consequências na sociedade e no ambiente. Diante disso, trabalhos que analisem o desempenho das atividades agropecuárias embasados nos modelos de eficiência e eficácia através de indicadores são de fundamental importância (PINTO; CORONEL, 2016).

Diante dessa conjuntura, como forma de aprofundar os conhecimentos e o debate sobre as questões agropecuárias no cenário da América Latina o problema dessa pesquisa tem por finalidade esclarecer a seguinte pergunta: Qual o desempenho da agropecuária nos países da América Latina sob o olhar da eficiência e eficácia a partir dos anos 2000? Assim, o objetivo deste trabalho consistiu em analisar o desempenho da atividade agropecuária a partir de modelos de eficiência e eficácia nas regiões da América Latina por meio da utilização de dados referentes à década de 2000.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é esboçado o referencial teórico. Na terceira, apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados, na seção seguintes os resultados são analisados e discutidos. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas organizações um dos principais objetivos dos colaboradores é alcançar os propósitos da empresa constantemente, de modo a utilizar os recursos ofertados pela entidade de forma correta. Uma das maneiras de mensurar o desempenho das instituições é estudar a eficiência e eficácia das mesmas, a fim de se obter os resultados desejados com o mínimo de insumos possíveis no processo, avaliando e elaborando formas para que isso aconteça. Assim, gerir com eficácia significa atingir propriamente os resultados que foram projetados. Em relação à eficiência, destaca-se que é o método utilizado com os recursos disponíveis para se obter o resultado. Assim, enquanto a preocupação da eficácia são com os resultados de um processo a eficiência está preocupada com os seus meios, isto é, com aquilo que é realizado para se chegar a um resultado (PINTO; CORONEL, 2016).

É importante ressaltar que mesmo podendo haver confusão em relação ao significado desses tópicos o conteúdo dos mesmos é divergente, já que sua aplicabilidade afeta diretamente a empresa, ou seja, muitas vezes uma organização eficiente não é eficaz. Do mesmo modo que podem existir organizações ineficientes, mas que sejam eficazes, isto é, cumprem com seu objetivo, mas muitas vezes utilizam métodos inapropriados (GUZMÁN, 2003; MOUZAS, 2006).

Em virtude destes termos possuírem certa relação, é fundamental que as empresas busquem estratégias para manter uma sincronia dessas práticas dentro da organização, assim a instituição obtenha benefícios com maior produtividade e engajamento. Para que uma corporação obtenha progresso é necessário que os fatores que compõem uma organização estejam em harmonia dentro do sistema caracterizado como aberto, justamente por esse conjunto manter certo grau de dependência com os outros como é o caso da eficiência e eficácia. Assim, esses termos fazem parte do todo e que para existir a eficácia, a eficiência deve ser uma condição essencial (MOUZAS, 2006; MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010; OZCAN, 2014).

Dado que a economia de muitos países da América Latina é centrada na produção de sementes, tais como Brasil, Argentina e México, é normal que os mesmos utilizem diversos meios e recursos modernizados no ciclo produtivo de determinado produto, a fim de alavancar seu faturamento. Dessa forma, pode-se deduzir que o período produtivo de diversa cultura afeta negativamente a natureza, com perda da biodiversidade, depredando as vegetações nativas e, portanto, alterando o clima dos locais (PINTO; CORONEL; CONTE, 2014).

Destaca-se que as atividades agropecuárias são de grande relevância para a sociedade, pois é através delas que se tem a produção de alimentos para o suprimento das necessidades básicas da população, desenvolvendo a região economicamente. Nesse contexto, é essencial que o desempenho da atividade de cada região seja explicitado para que as ações pertinentes possam ser tomadas (PINTO CORONEL, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo analisou quantitativamente as questões de eficiência e eficácia dentro da realidade agropecuária da América Latina. O modelo de eficiência foi realizado com a técnica de eficiência de Análise Envoltória de Dados (DEA). Já o modelo de eficácia foi realizado pela elaboração de um índice a fim de mensurar esse aspecto. Pela metodologia de cálculo da DEA e do índice e as consequentes análises quantitativas realizadas para verificar os resultados, o

trabalho pode ser classificado como quantitativo. Ademais, o trabalho caracteriza-se pelo cunho descritivo, pois foram realizadas observações e análises a fim de registrar e correlacionar fenômenos sem manipulá-los (RAMPAZZO, 2002). Isso porque os aspectos de eficiência e eficácia foram discutidos na realidade agropecuária latino-americana.

O universo deste estudo é a região da América Latina, que engloba países das três subdivisões do continente da América. Esses países são agrupados nessa região latino-americana devido às características de colonização em que foram estruturadas as suas sociedades com pontos em comum. O principal deles são as línguas faladas nos países dessa região, que primordialmente são derivadas do latim (espanhol, francês e português).

Com uma área de aproximadamente 21.069.501 km², essa região é composta por 20 países e mais duas dependências, que são Guiana Francesa e Porto Rico. Esses países estão divididos nas três subdivisões do continente americano, isto é, América do Sul, América Central e América do Norte. Na América do Sul, fazem parte da América Latina os seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Na América Central, são também países latino-americanos Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Nicarágua, Panamá e República Dominicana. Por fim, na América do Norte, o México também é um país componente da América Latina.

Diante do universo de estudo, sua amostra foi filtrada entre os países que possuem censos agropecuários publicados de forma estruturada a partir dos anos 2000 e nos quais esses censos englobassem as variáveis de degradação ambiental agropecuária. Diante desses critérios, a amostra deste estudo será restringida a 10 países, ou seja, Argentina, Brasil, Chile, El Salvador, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru e Uruguai. Mais especificamente, a amostra do estudo é composta pelas subdivisões em estados/províncias/departamentos/regiões de cada um desses países. Ao todo, serão pesquisadas 236 subdivisões, as quais serão os objetos de análise.

Para a construção do índice, foram utilizadas 11 variáveis, que foram coletadas, em cada um dos censos agropecuários dos 10 países

objetos de análise (INIDE, 2001; INDEC, 2002; IBGE, 2006; INE, 2007; INEGI, 2007; DCEA, 2008; EL SALVADOR, 2008; DIEA, 2011; INEC, 2011; INEI, 2012). As variáveis são embasadas na disponibilidade das fontes de dados e nos determinantes da agropecuária apontados pela literatura acadêmica, principalmente os relacionados a mão de obra, condições da atividade, meio ambiente, desenvolvimento econômico e infraestrutura (WONG; CARVALHO, 2006; SILVA; GÓMEZ; CASTAÑEDA, 2010; PERAL; GARCÍA-BARRIOS; CASALDUERO, 2011; COSTA *et al.*, 2013).

Como os resultados foram construídos a partir dos dados de eficiência e eficácia, as informações foram separadas em entradas (input) e saídas (output). Nesse sentido, as variáveis de entrada utilizadas para o estudo foram: área de produção da atividade agropecuária, quantidade de estabelecimentos agropecuários, número de indivíduos que moram em domicílios ligados a atividade agropecuária, número de indivíduos que trabalham na atividade agropecuária, mecanização dos estabelecimentos e uso de corretivos e assistência técnica. Em relação às variáveis de saída, estas são representadas pela quantidade de produção vegetal, quantidade de produção animal, quantidade de produção total, quantidade de produção do principal produto e área de produção não degradada.

A eficiência e a eficácia podem não ser alcançadas conjuntamente, porém, mesmo assim, seus resultados podem estar interligados. Assim, não é possível, por meio de uma metodologia única, medir esses dois aspectos conjuntamente, conforme algumas evidências na literatura (BILOSLAVO; BAGNOLI; FIGELJ, 2013). Diante desse contexto é que duas técnicas distintas foram desenvolvidas para avaliar separadamente essas questões.

Assim, para a análise de eficiência foi aplicada a Análise Envoltória de Dados (DEA) que é uma técnica de programação linear em que há a proposição de se medir a eficiência de processos por meio de análise de insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*) não paramétricos de um processo (BANKER; CHARNES; COOPER, 1984). De forma sucinta, a DEA estabelece fronteiras de eficiência por meio da comparação do desempenho de vários grupos de tomadores de decisão (*Decision Making Unit* ou DMU), estabelecendo aquelas que são referências

às demais (benchmark). De maneira distinta do que outras metodologias, tal como a econometria, a DEA não é voltada a uma tendência central, mas, sim, para as fronteiras. Portanto, de acordo com Lins *et al.* (2007), o problema de otimização da DEA para cada DMU analisada pode ser expresso da seguinte forma:

$$\frac{\sum_j u_j Y_{jk}}{\sum_i v_i X_{ik}} = \frac{u Y_k}{v X_k}$$

em que

u e v são pesos ou multiplicadores; X_k são os insumos; Y_k são os produtos; e por convenção, $\frac{u Y_k}{v X_k} \leq 1$, o que gera índices de eficiência entre 0 e 1.

Referente à eficácia, que verifica os resultados obtidos por meio de um objeto de análise, os índices que visam quantificar esses resultados são uma das metodologias mais utilizadas para tratar desse aspecto. A eficácia pode ser calculada por meio de um índice que demonstra questões relacionadas ao resultado de uma ação (BILOSLAVO; BAGNOLI; FIGELJ, 2013). Não há padrão estabelecido quando índices são desenvolvidos e a metodologia a ser utilizada irá variar dependendo dos responsáveis na elaboração do índice. Neste estudo, levando em consideração a realidade estudada e a ausência de evidências empíricas estruturadas em análises de eficácia com a utilização de índices, o Índice de Eficácia (IE) utilizado foi uma adaptação dos índices de desenvolvimento rural utilizados por Kageyama (2004), Conterato, Schneider e Waquil (2007), Melo e Parré (2007) e Pinto e Coronel (2016).

Para a construção do Índice de Eficácia, devem-se levar em consideração todos os resultados, isto é, apenas as saídas e não as entradas e o processamento de um processo. A construção do IE pode ser realizada a partir da construção do Índice Bruto de Eficácia (IBE) e a transformação do IBE para IE. Com esse procedimento, cada variável de saída será um indicador parcial. O somatório desses índices parciais resultará no Índice Bruto de Eficácia (IBE) (KAGEYAMA, 2004; MELO; PARRÉ, 2007; PINTO; CORONEL, 2016).

$$IBE_j = \sum_{i=1} IV_j \quad (2)$$

onde:

IBE_j corresponde ao Índice Bruto de Eficácia da j -ésima subdivisão estudada; i refere-se ao número de variáveis de eficácia incluídas no modelo; IV_j é índice parcial de cada variável da j -ésima subdivisão estudada. (1)

Por meio da interpolação do IBE, considerando o maior valor como 100 e o menor valor como zero, é obtido o Índice de Eficácia (IE). Portanto, da mesma forma que a eficiência, a eficácia neste estudo será analisada de forma relativa, visto que a escala utilizada tem seus valores baseados na média.

Entretanto, há evidências de que eficiência e eficácia estão relacionadas e, principalmente, que a eficiência é um caminho para a eficácia ser alcançada (MOUZAS, 2006; MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010; OZCAN, 2014; PINTO; CORONEL, 2016). Assim, análises econométricas de regressão foram realizadas a fim de verificar o grau de influência da eficiência na eficácia da realidade estudada.

Portanto, para verificar a relação entre eficiência e eficácia, foi realizada uma análise de regressão a fim de verificar o grau de influência da eficiência na eficácia da realidade estudada (GREENE, 2008). Através do cálculo da DEA para a eficiência e do IE para eficácia, há a possibilidade de verificar como a eficácia agropecuária é impactada pela eficiência agropecuária na América Latina. Portanto, utilizam-se os resultados da Análise Envoltória de Dados como *proxy* para a eficiência e o os resultados do Índice de Eficácia como *proxy* para a eficácia da agropecuária. O impacto da eficiência na eficácia na realidade agropecuária pode ser verificado na seguinte análise regressiva:

$$IE_k = \alpha + \beta_1 \text{Eficiência}_k + \mu_k \quad (3)$$

onde:

IE_{kj} é o Índice de Eficácia da j -ésima subdivisão de análise estudada; Eficiência_{kj} nível de Eficiência do j -ésima subdivisão de análise estudada; α coeficiente angular; β_1 é coeficiente angular de relação das variáveis

da regressão; e μ_{kj} é o termo de erro aleatório.

Portanto, utiliza-se a eficiência como variável independente e a eficácia como dependente. A partir da Equação 3 foi possível verificar a estimação do modelo por um método de regressão simples. A fim de verificar se os dados da regressão apresentavam heterocedasticidade e autocorrelação, foram realizados os testes de White e Durbin-Watson, respectivamente. Os softwares utilizados, para a estimação, foram o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 20.0, DEAP 2.1 e *Stata* 14.0, que realizaram, respectivamente, os procedimentos de análise de índices, DEA e a análise de regressão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 EFICIÊNCIA AGROPECUÁRIA

Baseado nos dados das onze variáveis de entradas e saídas para o cálculo de eficiência agropecuária na década de 2000, a análise foi desenvolvida no âmbito dos 236 objetos de análise e as análises foram agrupadas para os dez países da América Latina pesquisados, com a obtenção do valor médio. Dessa forma, os países em termos de eficiência agropecuária são apresentados por meio da Tabela 1.

Tabela 1 – Média, número de casos, desvio-padrão, máximo e mínimo dos valores de eficiência para os países da América Latina

Países	Média	Ranking	Número de Casos	Desvio-padrão	Máximo	Mínimo
Uruguai	60,41	1º	19	2,61	69,00	54,27
Panamá	56,24	2º	12	10,70	74,52	35,86
Argentina	56,09	3º	23	3,49	66,48	51,16
Nicarágua	54,60	4º	15	5,70	70,64	50,08
Brasil	51,23	5º	27	9,50	72,48	34,16
Chile	50,39	6º	52	11,49	100,00	1,01
México	47,80	7º	32	2,43	49,63	36,9
Peru	44,12	8º	25	6,42	60,09	30,46
Paraguai	39,08	9º	17	14,36	57,96	0,00
El Salvador	37,11	10º	14	5,57	42,78	24,47
América Latina	49,70	-	236	0,07	100	0

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pela Tabela 1 constata-se que a média dos países da América Latina é 49,70%. Ademais, é perceptível que existe uma grande disparidade nos valores médios de eficiência dos países, com uma diferença em torno de 23% entre o país de maior contra o de menor eficiência. Esse fato pode ser justificado em virtude de alguns países como Uruguai e Panamá utilizarem técnicas para minimizar os efeitos negativos da produção agropecuária (REVELES, 2006).

Já a Argentina, terceiro país de maior média, é um país com elevado envolvimento na

atividade agropecuária e isso, consequentemente, afeta fortemente o meio ambiente com o uso de corretivos e técnicas para o aumento da produtividade. Por esse motivo é essencial que se tenha políticas públicas que minimizem os impactos negativos e alinhem o desenvolvimento de forma sustentável, justificando o bom desempenho relacionado com a eficiência (THEIS; FERNANDES, 2002; STUKER, 2003).

Os resultados satisfatórios de algumas regiões latino americanas podem ser explicados pela concentração de algumas

medidas de políticas públicas que auxiliem na recuperação das terras agropecuárias, gerando como consequência um alinhamento do progresso da agropecuária com desenvolvimento sem prejudicar o meio. A partir disso fica explícito um cenário de heterogeneidade entre os países da América Latina. Assim, cada país oferece particularidades de forma múltiplas, diferentes e complexas, sendo heterogêneos entre si (REVELES, 2006; RAMÍREZ-MIRANDA, 2014).

4.2 EFICÁCIA AGROPECUÁRIA

Com base nas variáveis de saídas para o cálculo de eficácia agropecuária na década de 2000, a análise foi desenvolvida no âmbito dos 236 objetos de análise e as análises foram agrupadas para os dez países da América Latina pesquisados, com a obtenção do valor médio. Dessa forma, os países em termos de eficácia agropecuária são apresentados por meio da Tabela 2.

Tabela 2 – Média, número de casos, desvio-padrão, máximo e mínimo dos valores de eficácia para os países da América Latina

Países	Média	Ranking	Número de Casos	Desvio-padrão	Máximo	Mínimo
Argentina	75,15	1º	23	6,34	83,73	60,40
Brasil	73,64	2º	26	12,89	100,00	43,15
Uruguai	67,17	3º	19	7,39	78,64	40,36
México	62,58	4º	31	8,63	77,56	36,63
Nicarágua	56,98	5º	16	5,31	64,75	46,87
Panamá	54,63	6º	9	15,65	78,85	28,51
Peru	54,32	7º	25	6,98	67,03	41,44
Chile	51,57	8º	54	13,34	68,24	0,00
Paraguai	49,68	9º	17	11,58	69,27	21,30
El Salvador	31,41	10º	14	5,64	38,63	21,18
América Latina	49,70	-	237	9,37	100,00	0,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Visualizando a Tabela 2 constata-se que a média latina americana para a eficácia é de 49,70%. Ademais, nota-se que no topo do ranking dos países com maior eficácia encontra-se a Argentina. Essa situação pode ser comprovada já que esse país tem sua base econômica fundamentada nas atividades agropecuárias evidenciando seu alto grau de eficácia. Ressalta-se que as próximas três posições são ocupadas por Brasil, Uruguai e México nas posições de segundo, terceiro e quarto lugar do ranking, respectivamente. Esse país tem forte relação com o agronegócio além de possuírem uma maior área de terras ligadas a essa atividade (REVELES, 2006; CEPALSTAT, 2015).

Além disso, verifica-se que o maior desvio padrão dos países encontra-se no Panamá, inferindo-se, portanto que algumas regiões desse país possuem suas posições alternadas nos índices com melhores e piores graus de eficácia. Quando se analisa a última

posição dos países com menor valor de eficácia constata-se que El Salvador encontra-se nessa posição. Isso pode ser justificado pelo simples fato deste país não ter economia fortemente ligada ao ramo agropecuário, tendo outras fontes de renda para a população, destacando-se muitas indústrias relacionadas ao processamento de bebidas, móveis e cimento (EL SALVADOR, 2016).

A partir dos dados obtidos é possível inferir que mesmo a atividade agropecuária sendo de fundamental importância na agropecuária desses países, há divergência entre as regiões, como é o caso de Panamá que possui representantes nos dois lados da tabela, tanto em maiores valores de eficácia, tanto para menores valores. Isso pode ser justificado, pois algumas regiões podem receber mais políticas públicas do que outras e terem uma concentração histórica mais acentuada que outras, mesmo sendo do

mesmo país (REVELES, 2006; RAMÍREZ-MIRANDA, 2014).

4.3 EFEITOS DA EFICIÊNCIA NA EFICÁCIA NA AGROPECUÁRIA LATINO-AMERICANA

Tabela 3 - Resultados da estimação da regressão do modelo de estudo pelo método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) por meio de Erros Padrão Robusto (VCE) com variável dependente eficácia agropecuária

Variável	Coefficiente	Estatística t	Significância
const	12,8442	2,0188	0,0446
Eficiência Agropecuária	0,918187	7,0252	0,0001**
R ² ajustado = 0,393405			

Nota: Valores com dois asteriscos (**) denotam coeficientes significativos ao nível de 5% e com três asteriscos (***) denotam coeficientes significativos ao nível de 1%.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para este estudo, os dados apresentaram heterocedasticidade e autocorrelação. Para isso, foi necessário realizar a regressão por MQO com erros-padrões consistentes com heterocedasticidade e autocorrelação (VEC) (GREENE, 2008). Ao analisar o R², que significa o poder de explicação desse modelo, tem-se um valor de 39,34% da eficiência agropecuária tem relação com a eficácia agropecuária. Nos aspectos relacionados à significância, nota-se que as mesmas são viáveis visto que as variáveis apresentam significância menor que 0,05 em relação a variável dependente sendo possível que o coeficiente entre as duas variáveis fosse estudado. Além disso, o coeficiente apresenta valor positivo, e como é estatisticamente significativo, comprovam a relação entre eficiência e eficácia mencionada nesse trabalho (MOUZAS, 2006; MIHAIU; OPREANA; CRISTESCU, 2010; OZCAN, 2014; PINTO; CORONEL, 2016).

Explorando o valor do coeficiente de regressão, percebe-se que maiores valores de eficiência provocam maiores índices de eficácia no ramo agropecuário latino-americano. Portanto, a partir do estudo constata-se que um aumento de 1% na eficiência agropecuária nos países da América Latina leva a uma alavancagem de 0,91% na eficácia da América Latina.

Diante desse cenário, é visível que os avanços dos resultados finais da atividade agropecuária da América Latina, ou seja, a eficácia está diretamente relacionada com a eficiência. Assim, percebe-se que uma melhoria nos meios das atividades favorece no resultado final, aumentando cada vez mais o desempenho no setor.

A fim de verificar se a eficiência é um caminho para a eficácia pela estimação da análise de regressão, verificou-se, conforme Tabela 3, a relação entre eficiência e eficácia.

Por conseguinte, o ramo agropecuário é de fundamental importância para muitos países da América Latina que tem sua base econômica centrada na atividade agropecuária. Dessa forma, é necessário que cada vez mais que se invista em melhorias nas técnicas, nos meios e procedimentos para que consequentemente o rendimento do objetivo final seja alcançado com mais êxito e menores custos, intensificando cada vez mais o setor agropecuário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência e a eficácia são de extrema importância no estudo da Administração, pois quando esse conteúdo se ramifica para outras questões, como na atividade agropecuária, em que torna-se ainda mais rico por estar expandindo uma teoria nas mais diversas áreas como, no caso dessa pesquisa, para o ramo agropecuário. À medida que a eficiência enfatiza os meios, procedimentos para o alcance de um resultado, a eficácia evidencia o resultado propriamente dito, ou seja, o objetivo final. Dessa forma, esse trabalho buscou analisar a eficiência e eficácia fundamentada nas questões empíricas alicerçadas na bibliografia do tema.

Assim, percebe-se que mesmo a atividade agropecuária sendo de fundamental relevância para os países da América Latina, há grande amplitude dos resultados referentes a essas atividades, visto que para cada país gera um impacto diferenciado. Esses resultados são fruto de concentrações históricas que fazem com que os países tenham grande envolvimento com a

agricultura e consequentemente a necessidade de aperfeiçoar cada vez mais seus métodos para o alcance dos objetivos finais em detrimento de outras realidades.

Além disso, o entendimento teórico sobre eficiência e eficácia comprova na prática que a eficiência está diretamente relacionada à eficácia. O caso desse estudo contribui para corroborar essa discussão, demonstrando que os aspectos são interligados e que muitas vezes para se melhorar o resultado final, isto é, a eficácia pode ser melhorada os processos anteriores, isto é, a eficiência dos meios que irão gerar resultados.

Essa pesquisa ficou limitada a um curto período de tempo, dificultando o alcance para os próximos anos. Além disso, observa-se que a interpretação da eficiência e eficácia com as variáveis selecionadas tem grande amplitude com a realidade desses elementos

sendo, portanto, uma aproximação já que muitas vezes, não se consegue deter completamente os dados de eficiência e eficácia na atividade agropecuária. Ademais, a amostra de estudo foi restringida para dez países da América Latina, impossibilitando a conclusão de um dado final para toda a região latino-americana.

Por conseguinte, propõem-se para pesquisas futuras, o estudo da eficiência e eficácia em ciclos maiores de tempo aumentando o desempenho do trabalho. Também se sugere que sejam estudados os aspectos de eficiência e eficácia em outras regiões do mundo para que futuramente se possa fazer comparação com essas realidades e com mais estudos do tema verificar se a hipótese de que a eficiência induz a eficácia pode ser ratificada novamente ou refutada para novos ambientes.

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, n. 9, p. 1078-1092, 1984.
- [2] BILOSLAVO, R.; BAGNOLI, C.; FIGELJ, R. R. Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, v. 113, n. 3, p. 423-442, 2013.
- [3] BRAGA, T. M.; FREITAS, A. P. G. de; DUARTE, G. de S.; CAREPA-SOUZA, J. Índices de sustentabilidade municipal: o desafio de mensurar. *Nova Economia*, v. 14, n. 3, p. 11-33, 2004.
- [4] CERDÁ, A. C. Agricultura Eficiente y Agricultura Eficaz. *Mediterráneo Económico*, n. 4, p. 219-230, 2003.
- [5] COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE BASE DE DADOS E PUBLICAÇÕES ESTATÍSTICA- CEPALSTAT. (2015). Panorama Regional da América Latina e Caribe. Disponível em: <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Portada.asp>. Acesso em: 10.08., 2016.
- [6] CONTERATO, M. A.; SCHENEIDER, S.; WAQUIL, P. D. Desenvolvimento rural no Estado do Rio Grande do Sul: uma análise multidimensional de suas desigualdades regionais. *REDES*, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 2, p. 163-195, 2007.
- [7] COSTA, C. C. de M.; ALMEIDA, A. L. T. de; FERREIRA, M. A. M.; SILVA, E. A. Determinantes do desenvolvimento do setor agropecuário nos municípios. *Revista de Administração*, v. 48, n. 2, p. 295-309, 2013.
- [8] DIRECCIÓN DE CENSOS Y ESTADÍSTICAS AGROPECUÁRIA - DCEA. (2008). Censo Nacional Agropecuario. Disponível em: <<http://www.mag.gov.py/Censo/Book%201.pdf>>. Acesso em: 24.05., 2016.
- [9] DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS AGROPECUÁRIAS - DIEA. (2011). Censo General Agropecuario. Disponível em: <<http://redatam.org/binury/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CGA2011&lang=esp>>. Acesso em: 24.05., 2016.
- [10] ECHEVERRÍA, R. G. Agricultural Research Policy Issues in Latin America: An Overview. *World Development*, v. 26, n. 6, p. 1103-1111, 1998.
- [11] EL SALVADOR – Ministério do Comércio e Indústria. (2008). Censo Agropecuario. Disponível em: <http://www.mag.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=35&Itemid=229>. Acesso em: 24.05., 2016.
- [12] GREENE, W. H. *Econometric analysis*. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- [13] GUZMÁN, C. A. El Logro del Value for Money en La Gestión Pública: Consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidad & Finanzas – USP*, n. 32, p. 99-110, 2003.
- [14] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. (2006). Censo Agropecuario de 2006. Disponível

em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/ca/default.asp?o=2&i=P>>. Acesso em: 24.05., 2016.

[17] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - INE. (2007). Censo Agropecuario e Florestal. Disponível em: <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_agropecuarios/censo_agropecuario_07.php>. Acesso em: 24.05., 2016.

[18] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS - INDEC. (2002). Censo Nacional Agropecuario. Disponível em: <http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=8&id_tema_3=87>. Acesso em: 24.05., 2016.

[19] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO - INEC. (2011). Censo Nacional Agropecuario. Disponível em: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/publicaciones/subcategoria.aspx?ID_CATEGORIA=15&ID_SUBCATEGORIA=60&ID_IDIOMA=1>. Acesso em: 24.05., 2016.

[20] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMATICA - INEI. (2012). Censo Agropecuario Nacional. Disponível em: <<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>>. Acesso em: 24.05., 2016.

[21] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA - INEGI. (2007). Censo Agrícola, Ganadero y Forestal. Disponível em: <<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=17177&s=est>>. Acesso em: 24.05., 2016.

[22] INSTITUTO NACIONAL DE INFORMACIÓN DE DESARROLLO - INIDE. (2001). Censo Nacional Agropecuario. Disponível em: <<http://www.inide.gob.ni/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENAGRO01&MAIN=WebServerMain.inl>>. Acesso em: 24.05., 2016.

[23] KAGEYAMA, A. Desenvolvimento Rural: conceito e medida. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 21, n. 3, p. 379-408, 2004.

[24] LINS, M. E.; LOBO, M. S. C.; SILVA, A. C. M.; FISZMAN, R.; RIBEIRO, V. J. P. O uso de Análise Envoltória de Dados (DEA) para avaliação de hospitais universitários brasileiros. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro v. 12, n. 4, p. 985-998, 2007.

[25] McAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. Organization Theory: challenges and perspectives. London: Prentice Hall, 2007.

[26] MELO, C. O. de.; PARRÉ, J. L. Índice de desenvolvimento rural dos municípios paranaenses: determinantes e hierarquização. Revista de Economia e Sociologia Rural, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 329-365, 2007.

[27] MIHAIU, D. M.; OPREANA, A.; CRISTESCU, M. P. Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector. Romanian

Journal of Economic Forecasting, v. 4, p. 132-147, 2010.

[28] MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. Journal of Business Research, v.59, p. 1124-1132, 2006.

[29] OZCAN, Y. A. Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA). 2ª ed. New York: Springer Science + Business Media, 2014.

[30] PERAL, A. T.; GARCÍA-BARRIOS, L.; CASALDUERO, A. G. Agricultura y Conservación en Latinoamérica en el siglo XXI: ¿Festejamos la 'transición forestal' o construimos activamente 'la matriz de la naturaleza'? Interciencia, v. 36, n. 7, p. 500-5007, 2011.

[31] PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. . Efficiency and efficacy model application for the Brazilian livestock farming activity: mapping with panel data. Academy of Agriculture Journal, v. 1, p. 42-52, 2016.

[32] PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A.; CONTE, B. P. Mapping of Environmental Degradation in Regions and States of Brazil. WSEAS Transactions on Business and Economics, v. 11, p. 453-464, 2014.

[33] RAMÍREZ-MIRANDA, C. Critical reflections on the *New Rurality* and the rural territorial development approaches in Latin America. Agronomía Colombiana, v. 32, n. 1, p. 122-129, 2014.

[34] RAHMATI, E.; JALIL, S. H. A. Efficiency and Effectiveness of Marketing of the Hotels in Kuala Lumpur. International Journal of Economics and Management, v. 8, n. 1, p. 195-214, 2014.

[35] RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

[36] REVELES, I. L. A. Balance del modelo agroexportador en América Latina al comenzar el siglo XXI. Revista de Estudios Rurales, v. 7, n. 13, p. 1-25, 2006.

[37] SILVA, J. G. da; GÓMEZ, S. E.; CASTAÑEDA, R. S. "Boom" agrícola e persistência da pobreza na América Latina: algumas reflexões. Revista NERA, a. 13, n. 16, p. 7-21, 2010.

[38] STUKER, H. Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Agropecuária de Municípios. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

[39] THEIS, I. M.; FERNANDES, C. A. Políticas públicas e degradação ambiental em Itajaí, SC. Geosul, v. 17, n. 33, p. 95-116, 2002.

[40] WONG, L. L. R.; CARVALHO, J. A. O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. Revista Brasileira de Estudos Populacionais, v. 23, n. 1, p. 5-26, 2006.

Capítulo 6

ANÁLISE DO ORÇAMENTO: O CASO DE UMA COOPERATIVA DO RIO GRANDE DO SUL

Maiquel Vinicius Fill Guindani

Nelson Guilherme Machado Pinto

Resumo: Este estudo se limita a uma cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul, que possui em suas estratégias o auxílio da ferramenta de orçamento. A fim de estudar o orçamento da cooperativa, o objetivo desse estudo consiste em descrever os tipos e os modelos de orçamentos utilizados na cooperativa, analisar as principais contas do orçamento da cooperativa e propor planos de ação para a melhoria do processo. Em síntese, a cooperativa como um todo apresenta um bom desenvolvimento de seu sistema orçamentário, seja no planejamento ou no controle, porém precisa melhorar em alguns aspectos. É necessário que a organização tome ações no planejamento e controle orçamentário, seja em previsibilidade econômica mais ajustada com o esperado ou nas próprias ferramentas de controle orçamentária, buscando como objetivo a assertividade na realização do orçado. Outro fator a ser considerado é capacitação dos empregados na gestão orçamentária, pois é visível a dificuldade exposta por parte dos empregados responsáveis pela administração.

Palavras chave: Orçamento, Planejamento, Controle.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente reconhecem a importância do planejamento e controle para uma boa gestão de suas atividades. Todas as atividades humanas devem possuir metas e objetivos, a fim de alcançar sucesso no desempenho de suas funções. Desta forma, a tomada de decisão é um processo de suma importância para atividade empresarial, sendo necessário procurar estratégias e mecanismos que forneçam informações antecipadas para resultados futuros.

A partir disso, o planejamento e controle nas organizações é um ponto de partida e também de continuidade que possibilita a previsão interna e externa de estratégias, fatos e oportunidades de mercados que propiciam em geral, maior promoção e expansão das metas e objetivos traçados pelo negócio. Portanto, o planejamento e controle são funções que estão atreladas a todos os setores da empresa e possibilitam mensurar previsões futuras e verificar o andamento das mesmas.

A partir dessa discussão, o setor financeiro das organizações tem um papel fundamental neste processo, principalmente no contexto de orçamento organizacional, pois o orçamento possibilita verificar e analisar se o plano da empresa terá meios financeiros para sustentar as ações propostas e ao mesmo tempo assegurar que consiga manter os custos de seu funcionamento. Dessa maneira, uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de planejamento das ações futuras e controle do resultado futuro (FREZATTI, 2009).

Ademais, percebe-se que o contexto atual das organizações pressupõe uma crescente procura pelo controle de suas finanças, a fim de racionalizar ao máximo os seus custos e para aumentar o faturamento e consequentemente os seus lucros. Dessa forma, o objetivo principal do orçamento é agir como guia, também controlar, contingenciar e organizar os gastos, de forma que a receita estipulada consiga produzir o resultado positivo desejado (LUNKES, 2009).

Entretanto, o orçamento está sujeito a diversos imprevistos que são inerentes ao processo de orçar qualquer situação. Apesar desses imprevistos, não há dúvida que orçamento é fundamental para as organizações atuais, pois é uma ferramenta vital para a atividade da controladoria e para

a gestão econômica do sistema. Esses imprevistos devem ser levados para o aspecto positivo, ou seja, é necessário que se tome como base para a melhoria contínua do processo orçamentário, pois há uma série de vantagens que precisam ser exploradas para viabilização desse instrumento (PADOVEZE, 2007).

Diante desse contexto, este estudo se limita a uma cooperativa localizada no estado do Rio Grande do Sul, que possui em suas estratégias o auxílio da ferramenta de orçamento. A fim de estudar o orçamento da cooperativa, o objetivo desse estudo consiste em descrever os tipos e os modelos de orçamentos utilizados na cooperativa, analisar as principais contas do orçamento da cooperativa e propor planos de ação para a melhoria do processo.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico. Na terceira, apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados e, na seção seguinte, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUAÇÃO E OBJETIVO DO ORÇAMENTO

Para poder acompanhar a concorrência e as rápidas mudanças do mercado, a gestão organização dos dias atuais tem percebido a possibilidade de delinear suas atividades com antecipação e usar técnicas que possibilitem garantir coordenação e controle das operações. Assim, a concretização dos objetivos torna-se mais provável com a utilização de planejamento e controle dos resultados (WELSCH, 2015).

Aparentemente, o orçamento está presente e vem sendo utilizado como ferramenta de gestão desde a idade das cavernas, quando já era necessário estabelecer previsões de alimentação com base em informações e cenários internos e externos. Neste contexto, o orçamento se originou da própria sobrevivência do indivíduo e sendo elaborado constantemente com o passar do tempo (GUINDANI *et al.*, 2012).

No contexto empresarial, o orçamento começou a ser utilizado em 1919 na empresa Dupont e foi implementado pelo seu gerente

financeiro. No Brasil, o orçamento começou a ser utilizado nas organizações de forma mais estruturada a partir da década de 1940, porém passou a ser utilizado com mais frequência a partir da década de 1970 (LUNKES, 2009).

O orçamento é abordado em termos amplos como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento e controle da administração. Essa definição implica em elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração. Além disso, para muitas organizações bem coordenadas, o orçamento tem sido visto como um modo de administrar, focalizando especificamente uma abordagem racional e sistemática ao planejamento global e também a um controle ativo, dando ênfase à flexibilidade realista na execução das tarefas administrativas (WELSCH, 2015).

O orçamento deve reunir diversos objetivos organizacionais na busca da expressão do planejamento e controle dos resultados. Assim, é importante destacar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu respectivo controle, mas sim, estabelecer e coordenar objetivos pra todos os departamentos da organização, possibilitando com que todos os integrantes trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro (PADOVEZE, 2007).

É incerto que as técnicas, os modelos matemáticos e simulações substituam o julgamento humano na gestão das atividades complexas. Por outro lado, esses instrumentos, podem ter utilidade no aumento significativo no grau de sofisticação da administração e fornecer mais objetivos e eficiência aos julgamentos pessoais (WELSCH, 2015).

Diante disso, o orçamento retrata-se com o objetivo geral de servir como plano e controle, se especificando em estabelecer os objetivos distintos a cada departamento organizacional. Assim, alguns dos principais objetivos específicos do orçamento são: controlar, estabelecer projeções, estabelecer coordenação, estabelecer uma fonte de informação e estabelecer alinhamentos gerais em áreas específicas. Cabe observação, que o objetivo geral das organizações deve vir apresentado em objetivos específicos, que exibirão seu nível de complexidade de acordo com o tamanho da organização (GUINDANI *et al.*, 2012).

2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

É importante que se observe qual tipo ou método de orçamento se utilizar, pois ele está ligado diretamente ao modelo de gestão e à cultura orçamentária interna. Cabe aos gestores designar qual orçamento melhor se enquadrara e que melhor se adaptara a realidade organizacional. Assim, o objetivo principal é fazer com que os conceitos e modelos levem aos resultados esperados ou planejados anteriormente (PADOVEZE, 2012).

Segundo Padoveze e Taranto (2009), o primeiro conceito de orçamento foi o orçamento estático, também chamado de *budget*. Este tipo de orçamento é o mais comum e o mais utilizado pelas organizações. Nele as peças orçamentárias partem da fixação do volume de produção ou de vendas, para então se determinar os volumes do restante dos setores e atividades. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração das peças orçamentárias (WELSCH, 2015).

Entretanto, atualmente é comum que os orçamentos apresentem ciclos orçamentários anuais e, portanto, as vezes um ano pode ser um período muito longo para determinados mercados ou ramos que a empresa atua (LUNKES, 2009). Assim, Welsch (2015), caracteriza um outro tipo de orçamento, isto é, o orçamento contínuo que é normalmente usado quando pode ser feito planos orçamentários para curtos períodos e também caso seja necessário planejar de novo ou até mesmo refazer projeções devido a circunstâncias inesperadas.

Outro tipo de orçamento é denominado orçamento base zero (OBZ), que é conhecido como o principal modelo de conceito de orçamento. Isso porque ele possibilita uma maior robustez no processo de planejamento e controle orçamentário, permite o dever de cada administrador justificar seu pedido de verba. Nesse processo, todas as atividades e operações são identificadas em “pacotes de decisão”, avaliados e priorizados por ordem de importância, a partir de uma análise sistemática (PADOVEZE, 2012).

Para o orçamento ter sucesso nas organizações atuais, é imprescindível a utilização de bases e métodos sólidos que possibilitem projetar e orçar um período futuro em determinado tempo. Uma das dificuldades

encontradas é que ao se orçar para um determinado período, tem-se que recorrer a métodos de estimativas. Para tentar diminuir essa dificuldade, o método encontrado foi o orçamento flexível, pois o mesmo proporciona mudanças no decorrer do período orçamentário (WELSCH, 2015).

Quanto ao processo decisório, o orçamento pode seguir três tipologias que são: *top-down*, *bottom-up* e *u-planning*. O orçamento *top-down* ocorre quando os objetivos do orçamento são estabelecidos pelos níveis mais altos na hierarquia organizacional, sendo o oposto do orçamento *bottom-up* o qual é mais participativo do que o primeiro. Por fim, o orçamento *u-planning*, também chamado de orçamento misto, é o meio termo dos dois tipos de orçamento citados anteriormente (WELSCH, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No decorrer do trabalho, buscou-se por uma pesquisa e análise documental da cooperativa em estudo, conforme Gil (2010) é recomendável que o material consultado seja interno da organização. Já Cervo, Bervian e Silva (2007), afirmam que na pesquisa documental são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características. O autor descreve que as bases documentais possibilitam analisar e estudar tanto a realidade presente como o passado. A partir disso, a pesquisa documental foi realizada nos orçamentos divulgados internamente na cooperativa em estudo.

Essa pesquisa documental teve dois objetivos. O primeiro deles foi o de coletar os dados orçamentários das principais contas que irão subsidiar as análises do estudo. Além disso, a pesquisa documental procurou dar subsídios para que a descrição do processo orçamentário na cooperativa fosse realizada.

Além disso, verifica-se que o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Nessa perspectiva, Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". O estudo de caso do referente

trabalho procura identificar e caracterizar pontos específicos sobre o orçamento em uma cooperativa do Rio Grande do Sul.

O tratamento e a análise dos dados tiveram como base a descrição e discussão dos resultados do período estudado, comparando-os entre orçado e realizado. Após isso, foi organizada uma tabela explicando as variações das principais contas para o ano de 2015 na cooperativa objeto de análise.

É importante destacar que segundo os procedimentos orçamentários, contas que variam entre orçado e realizado em mais de 5% merecem um maior destaque, o que foi realizado no presente estudo (WELSCH, 2015). Além disso, foram consideradas apenas as contas da cooperativa que tiveram orçamento anual maior que um milhão de reais no ano para objeto de análise. Isso porque se tem um entendimento que essas contas irão ocasionar um maior impacto nos resultados orçamentários gerais da organização e representam mais de 80% do valor do orçamento geral da cooperativa.

Além disso, foi realizada uma caracterização inicial da forma que o orçamento é realizado na cooperativa. Por último, foram explicitados alguns planos de ação para que o processo orçamentário da cooperativa possa evoluir a partir dos dados analisados. É válido destacar que foram utilizados softwares para essas atividades, sendo eles o SIGA – Oracle (sistema interno da cooperativa) e Microsoft Excel.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ORÇAMENTO DA COOPERATIVA

O orçamento tem grande papel na cooperativa em estudo, sendo bem organizado, executado e controlado. Praticamente, a maioria dos setores e atividades está diretamente envolvida no processo orçamentário, desde a alta administração até o nível operacional. Há uma cobrança e respeito por parte dos colaboradores diante do sistema, seja nas disponibilidades de recursos orçados ou na realização dos mesmos conforme planejado anteriormente.

Neste contexto, a organização possui um sistema de planejamento e controle

orçamentário interno que é ratificado em diversas ramificações pelas unidades condizentes, sejam elas comerciais industriais ou de logística. Em especial na cooperativa em estudo, a indústria possui um planejamento orçamentário relacionado a despesas, orçamento esse denominado Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), sistema esse gerado por um *software* da Oracle. Sendo assim, todas essas despesas são baseadas e divididas em um plano de produção anual elaborado pelo setor de Planejamento e Controle Produtivo embasado no calendário de produção. Os demais gastos e custos são distribuídos em outras plataformas orçamentárias.

Quanto ao método de base de dados, a cooperativa utiliza o método orçamentário base zero (OBZ), onde todos os dados e informações são calculados com base ao plano de produção anual. Este tipo de orçamento tem como objetivo diminuir gastos e despesas, buscando aumentar o resultado da cooperativa. Conforme Padoveze (2012) essa modalidade orçamentária tem por base questionar cada gasto, despesa ou estrutura buscando verificar a real necessidade dele.

Essas informações levam em consideração premissas orçamentárias geradas pelo setor de Planejamento e Orçamento geral da organização, que denominam as diretrizes e ações a serem consideradas no processo orçamentário. Em geral, o orçamento possui 95 contas orçamentárias, que levam em consideração o plano de produção anual.

Em relação ao horizonte de planejamento a cooperativa adota um sistema de planejamento periódico e contínuo, onde é elaborado e considerado um período anual (janeiro à dezembro) para o determinado exercício, sendo orçado geralmente no 2º semestre do exercício anterior. Outro fator diz respeito à abordagem contínua, pois o orçamento é renovado ano a ano, isso ocorre em reflexo ao motivo de possuir contas orçamentárias com variância de quantidade, ou seja, é determinado em cima do plano de produção anual. Conforme Lunkes (2009), o orçamento contínuo deve levar em consideração a variação que o orçamento possui no tempo, ou seja, quando um período termina outro é acrescentado ao final do período fixo.

Apesar de o orçamento possuir um período anual e contínuo, em decorrência do surgimento de variáveis imprevistas, o mesmo

pode possuir revisões durante o exercício projetado. Portanto, a cooperativa adota um método de custeio flexível, sendo esse descrito por Welsch (2015) como qualquer tentativa de ajuste de estimativa orçamentária de despesa ao nível de produção ou atividade de um centro de responsabilidade, em consideração ao efeito do volume ou nível de atividade sobre as despesas.

Nesse contexto, a cooperativa em estudo utiliza essa ferramenta orçamentária em benefício de necessidades de ajuste no plano, ajustes esses realizados na maioria dos casos dentro do período determinado. Assim, geralmente no 2º semestre do período (julho ou agosto) são avaliados e executados os ajustes conforme a necessidade. Essas alterações só podem ser realizadas após liberação do setor de Planejamento e Orçamento, pois geralmente há uma análise geral do orçamento e posteriormente repassada as unidades que necessitam das alterações condizentes. Outra justificativa leva em consideração o fato de ocorrer divergências, erros ou até mesmo cenários expostos pelo mercado econômico, onde são tomadas as ações cabíveis para prevenção ou oportunismo ao fato gerador.

Quanto ao processo decisório, a cooperativa utiliza o método de *u-planning* também chamado de orçamento misto, que segundo Welsch (2015) é o tipo de orçamento em que os níveis mais altos da administração traçam as diretrizes e os objetivos em função dos meios disponíveis e, com parâmetros as unidades elaboram os planos de trabalho que serão consolidados e apoiados pela alta administração. Sendo assim, o setor de Planejamento Estratégico da cooperativa simula determinados cenários e em cima desses cenários são tomadas as decisões para o processo orçamentário, decisões essas determinadas e repassadas pela diretoria e demais responsáveis.

Após essas decisões, são estipuladas premissas orçamentárias dos responsáveis pelos pacotes de contas orçamentárias. Posteriormente a isso, é encaminhado o planejamento orçamentário ao setor de Planejamento e Orçamento onde após análises, ajustes e aprovação da diretoria são efetivadas para o próximo exercício. Particularmente na cooperativa em estudo, essas diretrizes e premissas são avaliadas pelos gestores responsáveis e posteriormente repassadas em reunião para os demais

indivíduos designados em elaborar o orçamento.

Dentro da cooperativa o setor incumbido pela total gestão do mesmo é a Controladoria, onde ocorre o planejamento e controle de todo o processo orçamentário. Após a geração dos dados e informações, há uma avaliação da controladoria e chefias da unidade e posteriormente o envio para o setor de Planejamento e Orçamento corporativo para análise, adequação e validação. Há também gestores de pacote na própria unidade, ou seja, empregados encarregados por determinadas contas do orçamento, onde os mesmos possuem total responsabilidade.

Após o fechamento do período orçamentário mensal, o setor de Controladoria faz uma varredura nas contas orçamentárias à procura de não conformidades atreladas aos indicadores. Caso ocorra, é comunicado ao gestor de pacote da conta para que tome as devidas providências. Sendo assim, o setor de Controladoria estará cobrando uma justificativa nas reuniões de trabalho.

Todo início de mês é efetuada uma reunião de trabalho referente à realização do orçamento

do mês anterior, nesta reunião são tratados assuntos relativos ao cumprimento dos indicadores orçamentários, conforme previsto anteriormente, e também cobrança das justificativas dos desvios caso ocorridos no período, assim como os planos de ação com os respectivos prazos. Ainda, são avaliados e discutidos assuntos e diretrizes a serem tomadas a respeito do orçamento da cooperativa.

4.2 VARIAÇÕES NAS PRINCIPAIS CONTAS

A partir da divisão das contas que passaram de um milhão no orçamento anual de 2015 para a cooperativa objeto de estudo, verifica-se que doze contas representaram mais de 80% do orçamento da cooperativa para o ano de 2015. As doze contas são: remuneração, férias, 13º salário, INSS, FGTS, manutenção de edifícios, manutenção de máquinas e equipamentos, conservação e limpeza, depreciação fiscal, energia elétrica, participação em resultados e transporte de empregados.

Tabela 1 – Análise do orçado, realizado e da diferença das principais contas da cooperativa para o ano de 2015

Transporte de Empregados	Orçado	Realizado	Variação Monetária	Variação Percentual
Remuneração	17.416.153,69	17.079.622,21	336.531,48	1,93%
Férias	2.171.280,70	2.183.424,62	-12.143,92	-0,56%
13º Salário	1.623.823,57	1.547.702,28	76.121,29	4,69%
INSS	2.661.168,69	2.561.487,57	99.681,12	3,75%
FGTS	1.950.821,18	1.831.462,42	119.358,76	6,12%
Mant. de Edifícios	1.427.939,00	1.610.329,53	-182.390,53	-12,77%
Mant. de Máq. e Equip.	1.696.681,00	1.906.265,39	-209.584,39	-12,35%
Conservação e Limpeza	1.012.129,00	907.009,58	105.119,42	10,39%
Depreciação Fiscal	1.122.781,40	934.555,28	188.226,12	16,76%
Energia Elétrica	5.418.531,00	5.591.172,81	-172.641,81	-3,19%
Participação em Resultados	2.938.771,15	1.430.946,66	1.507.824,49	51,31%
Transporte de Empregados	1.023.212,00	969.391,27	53.820,73	5,26%
Total	40.463.292,38	38.553.369,62	1.909.922,76	4,72%

Fonte: Relatórios da cooperativa pesquisada, 2015.

Conforme a Tabela 1 nota-se que a cooperativa não obteve êxito no cumprimento das contas orçadas durante o ano. Em uma análise geral, é visível que em todas as contas ocorreram desvios, sejam eles a maior ou a menor, desvios esses causados por vários motivos. Deste modo, ficam evidentes que se tornam necessárias algumas mudanças e/ou medidas de planejamento e controle orçamentário.

Em relação aos desvios a maior, a Tabela 1 expõe as contas de manutenção com os maiores índices de variação, despesas essas geradas por fatores não previstos, como reformas, não conformidades em questões de segurança ou até mesmo por estratégias internas de redução de estoque de manutenção. Em contrapartida, os desvios a menor ocorreram de maneira mais expressiva, ou seja, em oito contas pesquisadas. A maioria desses desvios ocorreram devido à crise econômica e política que se iniciava no mercado como um todo, tomando-se como estratégia empresarial a redução de custos e despesas.

Ao analisar o resultado geral, a organização realizou um índice regular, com variação de 4,72% no ano motivada principalmente pela redução de gastos determinada pela cooperativa. Grande parte também deste índice, foi ocasionado pela sobra de orçamento da conta de Participação em Resultados, onde a cooperativa não atingiu o resultado líquido desejado. Em complemento, as contas analisadas individualmente, como no caso da conta de remuneração e férias, são notáveis o bom desempenho anual.

Em síntese, a cooperativa como um todo apresenta um bom desenvolvimento de seu sistema orçamentário, seja no planejamento ou no controle, porém precisa melhorar em

alguns aspectos. Ao mesmo tempo, os indivíduos em maioria envolvidos no processo, buscam um bom progresso e realização do mesmo, sempre procurando de alguma forma aperfeiçoar e expandir o sistema orçamentário interno. Assim, devido às variáveis impostas, se faz necessário programar melhorias e ajustes no processo orçamentário, procurando de uma maneira geral, a excelência de todo o sistema.

4.3 PLANOS DE AÇÕES

Com base na pesquisa realizada na cooperativa em estudo, pode-se perceber que a mesma obteve algumas dificuldades em cumprir com o orçado em determinadas contas orçamentárias analisadas. Ao mesmo tempo, apesar das dificuldades encontradas no decorrer do período, notou-se também algumas melhorias que em uma eventualidade podem ser analisadas e implementadas na organização. Apoiado nessas variáveis optou-se pela aplicação de uma ferramenta de gestão chamada de Plano de Ação. É importante destacar que tais análises e sugestões serão focadas mais na unidade em estudo como um todo.

Uma das variáveis a ser destacada é a melhor observação dos históricos passados, pois por mais que a cooperativa adote um orçamento do tipo base zero é de grande relevância que a mesma opte por uma análise mais crítica e atenciosa perante aos fatos transpassados anteriormente. É notável em algumas contas analisadas a falta de atenção em mudanças ou imprevistos que ocorreram no período, ou até mesmo maior previsibilidade política e econômica, a citar de exemplo a conta de energia elétrica que obteve grandes variações no decorrer do período.

Quadro 1 – Plano de ação: análise dos históricos passados

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referência
Melhor análise dos históricos de períodos passados.	Buscar analisar com mais atenção os históricos orçamentários de períodos passados, buscando levar em consideração mais previsibilidade de mercado e variáveis impostas em geral.	Responsáveis pelo planejamento e controle orçamentários em geral e demais encarregados pela previsão.	Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Outra questão a ser considerada é o fato da realização de mais revisões orçamentárias dentro do período anual. Isso porque no período em estudo, notaram-se variações nas contas devido a imprevistos ou reajustes ocorridos dentro da competência do mesmo.

Uma sugestão seria revisar o orçamento duas vezes ao ano, e futuramente trimestralmente. Sendo assim, com uma maior reavaliação do orçamento dentro do período proposto, poderá se ter consequentemente mais exatidão das contas declaradas.

Quadro 2 – Plano de ação: revisões orçamentárias

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Mais revisões orçamentárias dentro do período proposto.	Atualmente a cooperativa executa revisões do orçamento somente uma vez no período e quando muito necessário. Portanto, indica-se optar por mais revisões orçamentárias, duas no primeiro ano para teste e posteriormente trimestral.	Todos os envolvidos na programação orçamentária da unidade.	Bruni e Gomes (2010); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Arelado a isso, é significativo que se tenha maior previsibilidade do mercado econômico, pois se observou em algumas contas orçadas que muitas de suas justificativas se originaram ou tiveram consequência devido à atual conjuntura econômica e política instalada, que se propagou de forma maior em 2016. Atualmente, a cooperativa analisa o mercado principalmente macroeconômico,

devido à mesma produzir e comercializar em grande escala, seja no mercado nacional ou estrangeiro. Mas se faz necessário uma análise mais crítica e aprofundada, pois conforme demonstra o estudo no período analisado, muitas variações se deram pelo não aprofundamento das variáveis mercadológicas.

Quadro 3 – Plano de ação: previsibilidade política e econômica

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Melhor previsibilidade política e econômica.	Crítica e aprofundada análise política e econômica em âmbito geral, mas principalmente por parte das chefias e setores responsáveis pelo planejamento.	Diretoria em geral, setor de Planejamento e Controle Orçamentário, Planejamento Estratégico e demais responsáveis pelo planejamento e controle orçamentário.	Bruni e Gomes (2010); Frezatti (2009); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Sertek <i>et al</i> (2011); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

De outro modo, outro ponto a ser destacado é o que tange a gestão orçamentária por parte dos responsáveis, principalmente no cumprimento, ou seja, na realização do que se foi orçado. Atualmente a unidade possui uma deficiência na realização das despesas por parte de suas chefias setoriais, muitas

vezes por falta de análise ou descuido das ações tomadas, ou até mesmo por equívocos no planejamento orçamentário. Assim, muitas dessas variações são ocasionadas pela má gestão do orçamento e descontrole orçamentário.

Quadro 4 – Plano de ação: gestão orçamentária

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Melhor gestão orçamentária por parte de suas chefias	Investindo em educação, treinamento e desenvolvimento de seus empregados, pois são eles umas das peças do conjunto que trarão resultados a cooperativa.	Diretoria, Planejamento e Controle Orçamentário e setor de Atração e Desenvolvimento de Pessoas.	Bruni e Gomes (2010); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Em contrapartida, sugere-se um maior acompanhamento e controles rígidos pelo sistema orçamentário e chefias imediatas. É indispensável maior controle e cobrança, no caso da unidade em estudo, por parte das chefias, ou seja, gerente e supervisores das áreas (administrativo, produção, manutenção e de controle de qualidade). É também

indispensável à busca por ferramentas de maior controle do que as já usadas, tentando de certa forma barrar essas variações e ao mesmo tempo possuir uma cobrança por parte das chefias de maior intensidade do que a atual, buscando como base a excelência orçamentária e melhoria contínua.

Quadro 5 – Plano de ação: controle orçamentário

Ação	Descrição da Ação	Responsáveis	Referências
Atribuir maior controle e acompanhamento do orçamento da unidade.	Acompanhar cada item ou contas mais relevantes do orçamento por parte das chefias imediatas, buscando controles mais eficientes para avaliar se os resultados estão conforme anteriormente planejados, e também ganhando tempo para implantar medidas necessárias em relação aos desvios ocorridos.	Gerência e Supervisores de áreas (administrativo, produção, manutenção e de controle de qualidade).	Bruni e Gomes (2010); Frezatti (2009); Guindani et al (2012); Lunkes (2009); Padoveze e Taranto (2009); Sertek <i>et al</i> (2011); Welsch (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Resumindo, é necessário que a organização tome ações no planejamento e controle orçamentário, seja em previsibilidade econômica mais ajustada com o esperado ou nas próprias ferramentas de controle orçamentária, buscando como objetivo a assertividade na realização do orçado. Outro fator a ser considerado é capacitação dos empregados na gestão orçamentária, pois é visível a dificuldade exposta por parte dos empregados responsáveis pela administração. Em síntese, é comum que a cooperativa adote medidas mais condizentes com a realidade em relação a determinadas contas, pois existem casos que é visível o não atendimento das metas propostas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às exigências do mercado econômico, as organizações precisam estar cada vez mais atentas e capacitadas para a competitividade instalada. Por isso, é necessária a busca por uma gestão financeira sólida, e acima disso, com maior previsibilidade possível diante dos cenários propostos e atuais. Desta forma, o orçamento apresenta-se como uma excelente ferramenta para gestão de finanças, proporcionando maior visibilidade, planejamento e controle perante as ações tomadas.

Constatou-se por meio das análises realizadas que a cooperativa não alcançou o resultado esperado, que em todas as contas orçamentárias pesquisadas houve variações,

sejam elas pequenas ou de grande significância. Uma das principais causas encontradas para justificar esses desvios, foi à crise econômica e política que se instalava no período, que fez com que a economia nacional retraísse e a internacional observa-se com mais atenção o mercado econômico.

Em síntese, foram diversas variáveis que contribuíram para o desempenho gerado, mais sendo representada de forma principal pela recessão econômica iniciada no ano. Neste contexto, a organização tomou como meta redução de custos e despesas, tendo como objetivo gastos apenas com essencial, ou seja, gastos relacionados principalmente ao processo produtivo. Além disso, foram feitos cortes no quadro de mão-de-obra, benefícios e ações sociais realizadas na região.

Para a cooperativa a importância deste trabalho está em ajudá-la a aperfeiçoar o seu sistema orçamentário, reavaliando as variações ocorridas, assim como, adotar melhorias dentro seu processo. Da mesma forma, o presente estudo oportunizará uma forma de a organização reavaliar as decisões tomadas e priorizar o aumento do conhecimento do sistema para os responsáveis pela sua elaboração e realização.

Como limitações, o presente trabalho enfrentou a questão da limitação de informações por parte da organização pesquisada na liberação dos dados para estudo. Outra dificuldade encontrada foi a falta de conhecimento mais específico do orçamento por parte dos empregados responsáveis pelo planejamento e realização, principalmente por informações mais aprofundadas, como no caso da elaboração e desvios ocorridos nas contas. Ainda, por trocas de gestores de alguns setores da unidade, como se pesquisava dados passados, muitos deles não sabiam dizer a origem específica do desvio, causando assim uma maior demanda por informações condizentes as variações sofridas.

Para trabalhos futuros, sugere-se verificar o desempenho em termos de resultados, a aplicação de revisões orçamentárias trimestrais no orçamento anual. Outra sugestão de trabalho acadêmico, seria o acompanhamento da implementação de treinamentos para aperfeiçoamento dos gestores responsáveis pela elaboração e realização orçamentária.

REFERÊNCIAS

- [1] BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios. 1. ed. Salvador: Edufba, 2010.
- [2] CERVO, A. L.; BERVIAN, A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [3] FREZATTI, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [4] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [5] GUINDANI, A. A.; GUINDANI, R. A.; CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S. Planejamento estratégico orçamentário. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- [6] LUNKES, R. J. Manual de orçamento. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [7] PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [8] PADOVEZE, C. L. Orçamento empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- [9] PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- [10] SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. Administração e planejamento estratégico. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.
- [11] WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [12] YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. SagePublications Inc., USA, 1989.

Capítulo 7

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ARQUITETURA

Micaelli Lobo dos Santos

Debora Romanio

Ceyça Lia Palerosi Borges

Lucas Gazziero

Ana Paula Boeira

Resumo: O processo de urbanização resultou na utilização irresponsável dos recursos naturais, impactando gravemente o meio ambiente. Com isso, a sustentabilidade passou a ser discutida em diversas vertentes, sendo na arquitetura um tema bastante retratado. Neste contexto o presente artigo contribuiu para explicar a questão da arquitetura sustentável, bem como auxiliar no planejamento estratégico da empresa “Arquitetura”, na qual por meio da matriz Swot identificou-se todos os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona, permitindo que a análise da matriz cruzada identificasse as estratégias a serem adotadas. Com base no planejamento estratégico, os resultados obtidos proporcionaram um plano de ação que permitiu à organização a adoção de práticas estratégicas sustentáveis voltadas ao desenvolvimento da instituição no mercado competitivo.

Palavras chave: Sustentabilidade, Arquitetura Sustentável, Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A aceleração dos processos de urbanização elevou o consumo dos recursos naturais e resultou na geração de poluição e resíduos, causando negativos impactos socioambientais. Juntamente a esse cenário, iniciou-se o movimento ambientalista, que se consolidou a partir da criação de políticas públicas que não integrassem somente práticas ambientais, mas também sociais.

Para Mikhailova (2004), a concepção de justiça ambiental implica no direito a um ambiente seguro e produtivo para todos. Para tanto o papel da sociedade na construção de cidades socioambientalmente corretas auxilia de forma significativa ao alcance do desenvolvimento sustentável, na qual as empresas são um dos principais agentes econômicos que devem atuar nesta problemática. Entretanto para que estas conquistem uma posição favorável no mercado é preciso de um planejamento eficaz que garanta o sucesso da organização.

O Planejamento estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, na qual aponta as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que o ambiente externo lhe oferece (TEIXEIRA; ALONSO, 2014). Nesta perspectiva, uma gestão estratégica voltada ao marketing verde contribui para as organizações que visam à responsabilidade socioambiental; para tanto os gestores devem pensar em soluções para conciliar o desenvolvimento econômico com práticas sustentáveis. Sendo assim, fica uma dúvida pertinente: como construir uma cidade desenvolvida sustentavelmente?

Diante disto, o objetivo do artigo é contribuir para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma empresa cujo ramo de atividade é a arquitetura, visando à adoção de práticas sustentáveis como um diferencial competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE NA ARQUITETURA

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (1988), o termo sustentabilidade pode ser entendido como a capacidade de satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades. A

sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável integra dimensões muito amplas que não se restringem somente às questões ambientais. Para Curi (2011), os aspectos do crescimento econômico sustentável vão desde a questão demográfica, ecológica, social, econômica, cultural, institucional, política, até a ambiental.

As definições acima também se referem ao ambiente empresarial. Para muitas empresas a sustentabilidade ainda é um desafio, apesar de já ser um tema retratado há anos, muitas delas possuem dificuldades em mudar o seu objetivo que é expandir seus lucros. Sendo assim, a sustentabilidade empresarial é entendida como:

[...] um conjunto de ações que uma empresa toma, visando o respeito ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Logo, para que uma empresa seja considerada sustentável ambientalmente e socialmente, ela deve adotar atitudes éticas, práticas que visem seu crescimento econômico (sem isso ela não sobrevive) sem agredir o meio ambiente e também colaborar para o desenvolvimento da sociedade. (PALMA; KLAPPER, 2015).

A importância dessas ações que visam a responsabilidade socioambiental é irrefutável, pois torna a imagem das organizações positivas junto aos consumidores, reduz os custos de produção e satisfaz todos os *stakeholders*.

A partir do conceito acima, podemos explicar o que seria sustentabilidade na arquitetura. Conforme a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (AsBEA) (2012) o crescimento populacional acarreta no aumento do consumo dos recursos naturais, surgindo assim a necessidade de um equilíbrio entre a urbanização e o meio ambiente, isso é possível por meio da construção de cidades sustentáveis que atendam as necessidades das pessoas no presente, de forma que não comprometa as futuras gerações, além disso deve-se levar em consideração as condições sociais da população mais carente, pois uma cidade sustentável é aquela que tem responsabilidade socioambiental e caracteriza-se não somente pelas condições adequadas da economia, mas também pela busca da adequação ambiental e social.

Contribuir na construção dessa cidade é papel de toda a sociedade, especificamente

dos urbanistas, arquitetos, projetistas, contratantes e contratados, pois ao falar em arquitetura sustentável, deve-se começar desde o projeto inicial até o término da construção em si e o uso dela, e isso só será possível se houver a contribuição de todos esses agentes.

“A arquitetura sustentável é a busca por soluções que atendam ao programa definido pelo cliente, às suas restrições orçamentárias, ao anseio dos usuários, às condições físicas e sociais locais, às tecnologias disponíveis, à legislação e à antevisão das necessidades durante a vida útil da edificação ou do espaço construído. Essas soluções devem atender a todos esses quesitos de modo racional, menos impactante aos meios social e ambiental, permitindo às futuras gerações que também usufruem de ambientes construídos de forma mais confortável e saudável, com uso responsável de recursos e menores consumos de energia, água e outros insumos.” (ASBEA, 2012, p. 14).

Quando um arquiteto utiliza os propósitos citados acima, ele cresce profissionalmente tornando-se responsável com toda a sociedade e o meio em que vive. Ele deve atentar-se a correta aplicação de elementos arquitetônicos e tecnologias construtivas que minimizem os impactos ambientais e os desperdícios das edificações.

Para Serrador (2008) a indústria de construção deve adotar boas práticas a serem avaliadas para a obtenção de seus produtos, são essas: reutilizar patrimônios construídos existentes, as projeções que utilizam o mínimo de resíduos possíveis também são cruciais, pois evitam os impactos negativos causados ao meio ambiente, minimizar o consumo de energia durante a construção e o uso da mesma é uma das práticas mais importantes ao meio ambiente evitando o uso desenfreado dos recursos naturais, utilizar a gestão ambiental de acordo com a ISO 14.001 ou EMAS é um dos exercícios que toda organização deve exercer para garantir a responsabilidade socioambiental, essa gestão para Barbieri (2011) são as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle e alocação de recursos com o objetivo de reduzir os problemas ambientais causados pelas ações humana.

O Estado também possui um forte papel nesta indústria, pois é a partir deste que começa a implantação de práticas de construção sustentável, conceituando uma política ambiental que influencia diretamente as organizações na esfera pública e privada e determina responsabilidades para todas as autoridades federais, estaduais e municipais (SERRADOR, 2008). É a partir de regulamentos e leis que enfatizam a importância da sustentabilidade, que as práticas construtivas mencionadas acima e o desenvolvimento de projetos de construções ecológicas acontecem de forma eficiente.

E para essa construção sustentável acontecer existem diversas inovações no mercado, como materiais com certificação para a construção civil, feitos a partir de entulhos moídos gerando assim blocos ecológicos, madeira manufaturada, telhado verde que regula melhor a temperatura da residência, resfriando-a ou aquecendo-a de acordo com a necessidade que se faz presente e também absorve grande parte da água da chuva, os tijolos de terra, entre outros.

2.1.2 TECNOLOGIAS SUSTENTÁVEIS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Com as necessidades do mundo atual, que otimiza todos os tipos de recursos, é possível a análise de novas tecnologias nos edifícios ou ambientes físicos destinadas a diversas atividades. (CASTRO NETO, 1994)

Os materiais ecológicos são exemplos de tecnologias desenvolvidas de origem artesanal ou industrializadas que não são poluentes, reduzindo assim os impactos causados ao meio ambiente. No ramo da construção civil esses materiais ou elementos são bastante utilizados nas edificações de caráter sustentável. Um exemplo é o tijolo ecológico, de acordo a redação do Pensamento Verde (2013) diz que esses tijolos são feitos de terra e cimento e, por isso, sua cura não envolve energia. O material não vai para o forno, deixando de utilizar lenha e emitir gases que causam o efeito estufa. Além disso, ele economiza cerca de 70% do concreto e argamassa de assentamento e 50% de ferro, além de diminuir o tempo de construção. Existe outra opção de tecnologia sustentável que seria as placas fotovoltaicas, para que você possa usar [energia solar](#) em casa é preciso ter um painel com esta tecnologia. Conforme Haydée (2016) o produto da Bosch tem potência acima de

240Wp e durabilidade de pelo menos 25 anos. Os coletores fotovoltaicos podem ser [uma boa forma de diminuir a conta de luz](#), já que eles se conectam a rede da concessionária elétrica, o que garante bônus para os usuários. Podemos considerar as cisternas como uma opção ecológica na hora de planejar uma obra voltada a sustentabilidade. De acordo com Keller (2010) a qualidade da água constitui na quantidade dela a se tratar. Assim sendo, uma das maneiras mais eficientes para a economia da água é a utilização de cisternas ou grupo das mesmas, que são utilizadas para coletar e armazenar água.

Todas essas inovações no mercado contribuem fortemente para o desenvolvimento sustentável e principalmente para o setor da construção civil, que é um dos mais poluidores que existe. O papel do arquiteto na criação de projetos arquitetônicos que visam a sustentabilidade como principal objetivo em seu trabalho é de extrema importância, entretanto não é tão simples, é preciso conhecer os conceitos da sustentabilidade e o que isso implica no projeto. Apesar de ser preciso uma interação com outros profissionais da área, são os arquitetos que iniciam os projetos e convencem os clientes a aderirem a ideia, mostrando o custo benefício a todos eles. Se o profissional aderir às inovações presentes neste segmento e usarem as obras sustentáveis como exemplos a serem seguidos, eles passarão a desenvolver uma melhor noção e consultoria acerca do tema, pois a temática ambientalista tem sido bastante abordada pelas empresas que passaram a ter como meta a responsabilidade socioambiental.

As práticas de ações com base na responsabilidade socioambiental corporativa são vistas pelo mercado como uma forma inovadora de diferenciar-se das demais organizações ou de criar vantagens competitivas em mercados saturados de concorrência sem fronteiras. (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

A questão socioambiental assumiu proporções estratégicas nas organizações, pois conforme citado acima, essa ideia é vislumbrada como inovadora e é um diferencial competitivo para a organização que busca pela adoção de práticas sustentáveis em suas atividades. Isso será abordado precisamente no tópico a seguir,

que retrata a gestão estratégica de marketing voltada a projetos arquitetônicos sustentáveis.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PROJETOS ARQUITETÔNICOS SUSTENTÁVEIS

Gestão estratégica é uma forma de administração, na qual se deve atuar organizações inseridas em perfis competitivo, a fim de desenvolver estratégias buscando a otimização das taxas de lucros e a permanência do mercado. A estratégia organizacional segundo Fernandes (2005) apud Nascimento, Lemos e Mello (2008, p.18) consiste no “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Na gestão estratégica é fundamental possuir um foco no diferencial competitivo estratégico e na forma com qual a organização irá atingir metas desenvolvidas na gestão, na qual muitas dessas metas podem ser sustentadas utilizando o Marketing. Segundo Kotler apud Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 139), “o marketing tem por objetivo conhecer as necessidades do consumidor, determinando um mercado alvo e ações para maximizar a satisfação do cliente”.

Desta maneira pode-se definir gestão estratégica de marketing como a junção dos dois elementos, sendo a gestão pertinente à criação e acompanhamento das metas competitivas, e o marketing relacionado ao processo de “[...] conhecer profundamente as necessidades dos clientes [...]” (BASTA et al., 2006, p. 22) e encontrar meios de consumação dos objetivos.

2.2.1 COMPOSTO DE MARKETING OU OS 4P'S SUSTENTÁVEIS

Geralmente as estratégias de marketing são baseadas na utilização de quatro ferramentas básicas, sendo denominado como composto de marketing, mix de marketing ou 4P's. Kotler (1998) apud Amaral (2000) destaca o conceito como “[...] o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço). (MACHADO et al., 2000)

Na gestão ambiental, os compostos de marketing são conduzidos para a sustentabilidade, onde o produto, promoção, preço e a praça atendam a este diferencial e ao mercado inserido a organização.

O produto é caracterizado por abranger bens tangíveis e não tangíveis como serviços, cujo significado é “conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função da sua disponibilidade de recursos” (BASTA et al., 2006, p. 34). A venda do produto ou serviço é o objetivo principal da empresa, na qual encontra o marketing como meio influenciador dos clientes. Assim segundo Kotler (2000, p.27), “toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. [...] Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício”. Dentro do perfil sustentável de uma empresa da arquitetura, é essencial a relação dos produtos e serviços com o meio ambiente, utilizando-se essa distinção ecológica para atrair clientes. Um dos meios de transcorrer é por meio das questões tecnológicas como a criação de obras inovadoras sustentavelmente, ou seguindo o conceito dos três Rs de reciclar, reutilizar e reduzir, além da confecção de produtos sustentáveis.

Referente à promoção, atualmente “a organização, no seu dia a dia, estabelece diversas formas de comunicação que visam promover os seus produtos, serviços, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento em longo prazo com os clientes” (BASTA, et al., 2006, p. 44). É existente na publicidade segundo Basta et al (2006) a propaganda referente ao produto e a institucional. A primeira busca fortalecer o posicionamento do produto na sua categoria ou marca, e a segunda pretende repassar uma imagem corporativa, por base de atitudes julgadas positivas, como fatos de interesses com interesse sociais, como a sustentabilidade.

O preço é a quantidade de valor que está em determinado no produto. Assim segundo Cobra (1992, p. 43) apud Steffen (2009) diz que é necessário que o preço seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de créditos efetivamente atrativos. Segundo Araújo (2014) o marketing verde pode evidenciar aos consumidores que o produto agrega valores ambientais, fazendo que eles se disponham a pagar mais pelo produto. Alguns produtos e serviços sustentáveis podem possuir esta concepção sobre o nível de preços, por razão da propaganda institucional essencialmente produtos ambientalmente tecnológicos. Contudo, o mercado sustentável também necessita chegar próximo ao equilíbrio, para a propagação dos serviços socioambientais.

A praça corresponde segundo Machado et al (2012), como o canal de distribuição no qual o produto percorre desde a produção ao consumo. Esse composto tem relação com o modo em que produto ou serviço será oferecido e entregue ao consumidor final, que pode ocorrer em um modo direto ou com auxílios de intermediários. Em um mercado sustentável os profissionais de marketing de sucesso selecionam canais de distribuição com características que combinem com seus produtos e com o tipo de consumidores que eles procuram atender (STEFFEN, 2009). Ou seja, a oferta de produtos sustentáveis requer uma estrutura física e de distribuição com estratégias voltadas ao tema.

2.2.2 MARKETING VERDE, TENDÊNCIAS E ACEITAÇÃO DOS CLIENTES REFERENTE AO MERCADO SUSTENTÁVEL

Em meio do cenário competitivo, a diferenciação é fundamental para o avanço e permanência da empresa no mercado. Desta maneira, a gestão ambiental de marketing necessita impor a ação-alvo para distinguir e aprimorar sua influência. Sendo a sustentabilidade uma atual tendência, à questão ambiental é um método do foco da estratégia de marketing, constituindo o termo marketing verde ou marketing ambiental.

O marketing ambiental desenvolve uma estratégia de diferenciação para obter vantagem competitiva. Trata-se de uma adaptação do marketing tradicional que inclui assuntos ambientais no desenvolvimento do produto, na

divulgação do produto da distribuição e estratégia de precificação (MILES E COVIN 2010 apud ARAÚJO, 2014).

Os quatro compostos do marketing apresentados auxiliam a constituir um planejamento estratégico de marketing, que tendo sua base sustentável, influencia os clientes e a comunidade em geral. As publicidades tendo como referências os assuntos ambientais contribuem para a distribuição e conscientização dos indivíduos ecologicamente, deste modo Boroto (2007) destaca que no Brasil, o lucro através da venda de produtos com eco-qualidade será uma consequência da mudança de valores por parte das organizações e seus consumidores.

A questão socioambiental é tendência na sociedade contemporânea, onde há uma busca do progresso econômico juntamente com a preservação ambiental, criando o termo desenvolvimento sustentável. Com as ferramentas de marketing, a influência da importância da sustentabilidade está em expansão, alterando a concepção de consumidores. Deste modo, as empresas que optam pelo marketing verde tem um importante diferencial competitivo, tendo a possibilidade de se sobressair sobre as organizações tradicionais e sobre seus concorrentes.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de finalidade aplicada, pois está relacionada com o valor prático da realidade. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Entretanto de acordo com Appolinário (2011, p. 146) citado por Del-Masso, Cotta e Santos (s.a), esta pesquisa é realizada com o intuito de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Neste caso a pesquisa é aplicada, pois o intuito é investigar uma empresa do setor de arquitetura para desenvolver um planejamento estratégico.

Quanto ao método, ela se dá de forma qualitativa, pois não utiliza instrumentos estatísticos em seu desenvolvimento. Para Godoy (1995) na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando

todos os pontos de vista relevantes. Utilizou-se do método qualitativo, pois na análise do macroambiente, o mecanismo usufruído foram documentos, tais como: artigos, livros, documentos jurídicos, entre outros. Já na inspeção do microambiente e do ambiente interno da organização, o resultado foi expresso na forma de transcrição de um questionário e entrevista aplicada.

O objetivo da pesquisa é de caráter descritivo, pois descreve os fatos da realidade sem interferência dos autores. Conforme Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de um determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Trata-se de uma descrição porque as informações são registradas, como é o caso dos fatores externos da empresa.

É por natureza uma pesquisa exploratória, pois examina a realidade e procura um maior aprimoramento, investigando e analisando melhor os fatos. Segundo Fantinato (2015) essa pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Porém, Gil (2008) também ressalta que por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso.

“O método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e frequentemente utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais.” (CESAR, 2016, p. 3).

Considerando ambos os conceitos desses autores, a pesquisa é um estudo de caso, pois procura conhecer com profundidade a realidade das organizações, bem como o seu segmento de atuação e propõe planos de ação para que a empresa garanta uma posição favorável no mercado competitivo.

Em relação à técnica de coleta de dados, utilizaram-se questionários, entrevistas e documentos externos. Os questionários foram com questões abertas e fechadas. De acordo com Günther e Lopes Júnior (1990) a pergunta aberta permite que o respondente se expresse em suas próprias palavras, o que permite explorar o tema com profundidade. As questões desse tipo foram utilizadas para conhecer melhor as preferências dos entrevistados e no caso da entrevista sobre o ambiente interno, as perguntas abertas são primordiais para que não haja uma análise dúbia. As questões fechadas para Chagas

(2000) são aquelas em que os respondentes optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções. Fez-se necessário as perguntas fechadas para que as respostas fossem mais precisas, gerando praticidade no momento da análise do questionário.

Outra técnica foram as entrevistas, um procedimento bastante utilizado em pesquisas qualitativas como essa. Nela podemos observar aspectos mais subjetivos do entrevistado. A entrevista foi estruturada, segundo Marconi e Lakatos (2003) essa entrevista é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. A escolha dessa técnica foi justamente para que o entrevistador tivesse uma maior organização quanto às perguntas a serem feitas e direcionar melhor a abordagem ao entrevistado.

Quanto aos documentos, eles foram precisos na análise dos fatores externos, e trouxeram uma maior base teórica do assunto e dados muito mais formalizados de acordo com as leis do país voltadas a área de atuação da empresa, se tratando dos fatores políticos legais. Ao se tratar dos dados de base econômica, eles foram mais exatos e necessários na análise, por isso utilizou a consulta em relatórios técnicos que falavam sobre os assuntos econômicos.

A análise de conteúdo foi imprescindível por trabalhar com a transcrição de entrevistas e materiais textuais, esse método é bastante específico para o planejamento estratégico. Em consonância, Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014) dizem que a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados.

Assim, o uso desta análise colaborou para a descrição das cinco forças de Porter, que determina a forma como uma empresa deve se posicionar diante da concorrência, fornecedores e clientes, a Matriz Swot que permite a definição das ameaças e oportunidades com base nos fatores externos da organização e dos pontos fortes e fracos de acordo a análise interna, a Matriz cruzada e no plano de ação que foram as estratégias a serem estabelecidas em um determinado período de tempo.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Microempresa “Arquitetura” foi fundada em 09 de maio de 2014, localizada em Laranjeiras do Sul- Paraná. Onde a sócia-proprietária Cláudia H. D - Arquiteta e Urbanista, deu início a este empreendimento, atendendo as necessidades projetuais apenas da cidade em que está inserida a empresa. A partir de 10 de janeiro de 2016 o escritório contou com a sociedade da Arquiteta e Urbanista- Ana P. B, que em conjunto desenvolvem trabalhos que atendem a demanda de Laranjeiras do Sul e também das cidades vizinhas, realizando serviços de projetos em geral como: arquitetônicos, interiores, paisagismo, regularização e consultoria.

4.2 ANÁLISES DO MACRO, MICROAMBIENTE E DO AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Sabendo que o ambiente é mutável e competitivo, as organizações devem estar preparadas para todas as contingências que aparecem ao enfrentar o mercado. Assim, a empresa deve identificar todos os fatores externos e internos que influenciam de forma significativa nas operações diárias e na sua posição de mercado.

No macroambiente, por exemplo, devemos levar em consideração seis fatores cruciais para a análise do ambiente. Ao longo da pesquisa, identificamos que os fatores econômicos podem ser considerados uma oportunidade à organização estudada, pois embora os dados nos mostram que o PIB interno bruto vem sendo negativo e com perspectivas ainda negativa de crescimento devido a recessão econômica, o país mostra uma tendência de melhoria, com a diminuição da inflação nos produtos e serviços deste setor, o que beneficia toda a sociedade. Os fatores socioculturais também são determinantes na análise do ambiente externo e neste caso podem ser considerados uma oportunidade à empresa, uma vez que o processo de êxodo rural e de maior urbanização contribuiu para aumentar a procura por profissionais do setor da construção civil, de forma a aproveitar mais os espaços disponíveis que podem ser utilizados pelas famílias. Os fatores demográficos são uma ameaça à organização, pois a maior parte das pessoas

que procuram os serviços referentes à construção civil são aquelas com mais de 27 anos, uma idade já tardia e de classe social predominante média a alta, fazendo com que a classe baixa não tenha poder de compra suficiente para acessar esse tipo de serviço. Os fatores políticos-legais parecem burocráticos, mas são uma ótima oportunidade para as organizações mostrarem seus valores aos clientes, atendendo as exigências do governo em todas as esferas e se sobressair no mercado competitivo. Quanto aos fatores tecnológicos, verificamos mais uma oportunidade, pois há uma gama de recursos disponíveis para o setor de arquitetura, desde os programas, softwares, até materiais ecológicos e a plataforma BIM, que auxilia na aplicação dos conceitos sustentáveis na arquitetura. Analisando os fatores ecológico-ambientais percebemos também uma oportunidade, uma vez que a empresa tem buscado agir com responsabilidade socioambiental em seus serviços prestados.

No microambiente, não é diferente, devemos levar em consideração todos os grupos de interesse da organização. O mercado de construção civil é um segmento bastante recente na região em que a organização se estabelece e está em contínua expansão, cada vez mais as pessoas reconhecem a importância de recorrer a um profissional da área quando precisa de um produto ou serviço desse tipo. Os clientes são aqueles em que a empresa deve conhecer muito bem para sobreviver no mercado, os resultados do questionário mostraram que a demanda por profissionais da área de construção civil subiu, o que gera mais um ponto positivo para a organização. Os fornecedores afetam diretamente o processo de produção da empresa, neste caso específico, não há tantos fornecedores na região, prejudicando assim a produção da instituição. Os concorrentes são de suma importância e uma variável forte no mercado, diagnosticamos sete concorrentes em potencial, o que traz uma ameaça para a organização. Em relação aos produtos e serviços, às obras sustentáveis tem recebido destaque no mercado, através da conscientização socioambiental e da tendência relacionada à conservação do meio ambiente, explanada por movimentos ambientalistas e meios de comunicação. As agências regulamentadoras influenciam em todas as operações da empresa, a presença do Conselho dos Arquitetos e Urbanistas gera uma grande

oportunidade para a organização ficar em conformidade com as leis do país.

No que diz respeito à análise interna, a empresa tem sua estrutura organizacional centralizada, onde o processo decisório ocorre apenas na coordenação. O negócio principal da empresa é ofertar serviços de projetos arquitetônicos, interiores e paisagismos, tendo a missão de satisfazer as necessidades dos clientes, com valores que prezam honestidade, responsabilidade, ética e transparência. Cuja visão é de ampliar mercados na região Cantuquiriguaçu, sendo o melhor escritório de arquitetura atuante, com o diferencial sustentável.

4.3 ANÁLISES DA MATRIZ SWOT E CRUZADA

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (SILVA et al, 2011), na qual permite um diagnóstico completo sobre o mercado e o negócio no qual a empresa é atuante, para assim formular estratégias a fim de se destacar no setor.

Assim, as ameaças são responsáveis por acarretar contingências à organização, portanto devem ser consideradas, visto que exercem grande influência ao setor. Apesar de presentes, elas são de menor quantidade e grau de importância, em relação com as oportunidades, tendo suas principais ameaças produtos similares e substitutos ofertados pelos concorrentes, juntamente com a padronização dos serviços, onde pode acarretar a perda do mercado, entre outros. As oportunidades proporcionam uma visão de futuro dentro do mercado, gerando segurança para a organização, sendo de grande número e grau de importância. Assim, há amplas oportunidades no setor, como o aumento da procura por arquitetos especializados, devido à conscientização de sua importância e a preocupação socioambiental, que demanda serviços sustentáveis, juntamente com o reconhecimento da certificação ambiental, entre demais outros.

Os pontos fracos referem-se às fraquezas observadas internamente na empresa, nas quais foram observadas apenas três, referente à localização, a falta de credibilidade e a baixa especialização dos profissionais. Eles aparecem em uma baixa

frequência na organização e são superadas pelos pontos fortes. Entretanto, foram verificados diversos pontos fortes, possibilitando um possível sucesso da empresa dentro do mercado, por apresentar diferenciais competitivos como pontualidade com as entregas dos serviços, não encontrado nos concorrentes, entre demais fatores.

Com a análise da matriz de SWOT cruzada, verificou-se um maior número de oportunidades e pontos fortes, o que caracteriza um plano de ação baseado no desenvolvimento da organização, pois a empresa está inserida em um setor onde é existente muitas oportunidades para o crescimento, cujo cenário interno é favorável para prosperidade do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de urbanização resultou na utilização irresponsável dos recursos naturais, impactando gravemente o meio ambiente. Com isso, a sustentabilidade passou a ser discutida em diversas vertentes, sendo na arquitetura um tema bastante retratado.

Os profissionais do setor da construção civil passaram a se questionar sobre como construir uma cidade desenvolvida sustentavelmente, ou seja, como conciliar o

desenvolvimento econômico de um lugar com a preservação dos recursos naturais. Para isso ocorrer, houve diversos debates sobre o que é a arquitetura sustentável, como fazê-la, como atender a demanda de todos os clientes, como conscientizá-los da importância de realizar obras sustentáveis e fazer com que reconheçam o custo benefício dessas edificações, sendo o marketing verde um estímulo ao mercado sobre os produtos e serviços deste setor. Nele a promoção, preço, praça e produto devem estar evidenciados para o diferencial competitivo da empresa, no caso a sustentabilidade.

Assim baseado no referencial teórico o presente artigo contribuiu para explanar a questão da arquitetura sustentável, bem como auxiliar no planejamento estratégico da empresa "Arquitetura", na qual por meio da matriz Swot identificou-se todos os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo proporciona, permitindo que a análise da matriz cruzada identificasse as estratégias a serem adotadas. Com base no planejamento estratégico, os resultados obtidos proporcionaram um plano de ação que permitiu à organização a adoção de práticas estratégicas sustentáveis voltadas ao desenvolvimento da instituição no mercado competitivo.

6 REFERÊNCIAS

- [1] AMARAL, Sueli Angélica do. Os 4Ps do composto de marketing na literatura ciência da informação. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf> . Acesso em: 04 mai. 2017
- [2] ARAÚJO, Arthur Xavier de Oliveira. O marketing verde como fator de diferenciação das empresas do ibovespa. (2014). Disponível em: file:///C:/Users/DEB/Downloads/Araujo_Arthur_Xavier_de_Oliveira.pdf. Acesso em: 03 mai. 2017.
- [3] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA. Sustentabilidade na Arquitetura: Diretrizes de escopo para projetistas e contratantes. São Paulo, 2012. Disponível em: http://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2014/02/AF6_asbea_sustentabilidade.pdf Acesso em: 16 mar. 2017.
- [4] BASTA, Darci; et al. Fundamentos de Marketing. 7. ed. Rio de Janeiro. 2006. Editora management, p. 148.
- [5] BARBIERI, José Carlos. Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 358 p.
- [6] BOROTO, Anderson. 2007. Marketing verde. Disponível em: http://faccrei.edu.br/gc/anexos/rvartigos_19.pdf. Acesso em: 04 mai. 2017.
- [7] CASTRO NETO, Jayme Spinola. Edifício de Alta Tecnologia. São Paulo: Carthago e Forte, 1994.
- [8] CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 24, n. 1, p.13-18, abr. 2014. Disponível em: http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/repositorio/2015/12/pdf_ba8d5805e9_0000018457.pdf. Acesso em: 01 jun. 2017.
- [9] CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?: Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.. Disponível em:

<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[10] CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. Administração On Line Fecap: Prática - Pesquisa - Ensino, Campinas, v. 1, n. 1, p.1-13, mar. 2000. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/metodologia_de_questionario.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[11] COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO - CMMAD. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/5957493/relatorio-brundtland-nosso-futuro-comum-em-portugues>>. Acesso em: 22 mar.2017.

[12] CURTI, Denise. Gestão Ambiental. São Paulo: Pearson, 2011. 313 p.

[13] DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira. Ética em Pesquisa Científica: Conceitos e finalidades. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[14] FANTINATO, Marcelo. Método de Pesquisa. 2015. Disponível em: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/Métodos-de-Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[15] GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. 2009. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Planejamento e Gestão Para O Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/de-rad005.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2017.

[16] GIL, Antonio Carlos. Método e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[17] GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, n. 335, p.20-29, jun. 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[18] GUNTHER, Hartmut; LOPES JÚNIOR, Jair. Perguntas abertas versus Perguntas fechadas: Uma comparação empírica. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 6, n. 2, p.203-213, out. 1990. Disponível em: <<https://metodos0planejamento.files.wordpress.com/2012/10/gunther-1990-e-lopes-pergunta-aberta.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

[19] HAYDÉE, Lygia. Vai reformar a casa? Veja 12 materiais e produtos ecológicos. 2016.

Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/vai-reformar-a-casa-veja-12-materiais-e-produtos-ecologicos/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

[20] KEELER, Marian. Fundamentos de projeto de edificações sustentáveis. Porto Alegre: Bookman (2010)

[21] KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

[22] MACHADO, Carolina de Mattos Nogueira, et al., Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf> . Acesso em: 04 mai. 2017.

[23] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[24] MIKHAILOVA, Irina. Sustentabilidade: Evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. Revista Economia e Desenvolvimento, Pernambuco, n. 16, p.22-41, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/eed/article/viewFile/3442/1970>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

[25] NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. Gestão socioambiental estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2008. 232 p.

[26] PALMA, Fabiana; KLAPPER, Alessandra. Sustentabilidade e Sustentabilidade Empresarial. 2015. Disponível em: <http://www.abrifar.org.br/novo/Site/anexos/BOLETI_M_ABRIFAR_0115_Sustentabilidade2.pdf>. Acesso em: 01 maio 2017.

[27] PENSAMENTO VERDE. Confira quais são os materiais alternativos utilizados na construção civil. 2013. Disponível em: <<http://www.pensamentoverde.com.br/arquitetura-verde/confira-sao-materiais-alternativos-utilizados-construcao-civil/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

[28] SERRADOR, Marcos Eduardo. Sustentabilidade em arquitetura: referências para projeto. 2008. 267 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Arquitetura, Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18141/tde-17022009-140800/pt-br.php>>. Acesso em: 02 maio 2017.

[29] SILVA, Andréia Aparecida da et al. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais...** Resende: Seget, 2011. p. 1 - 11. Disponível em:

<<http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>>
. Acesso em: 16 jun. 2017.

[30] STEFFEN, Renata Aline. 2009. Influência do mix de marketing e dos fatores comportamentais nas decisões do consumidor: O caso SAYURI produtos orientais. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm283853.pdf> . Acesso em 04 mai 2017.

[31] TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; ALONSO, Vera Lucia Chaves. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais...** . Rio de Janeiro: Seget, 2014. p. 1 - 8. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

Capítulo 8

UMA ANÁLISE DO TURISMO DE UBAJARA EMBASADA NA PERSPECTIVA DE UM PLANEJAMENTO INTEGRADO, PARTICIPATIVO E ESTRATÉGICO COMO FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL.

Ana Laís Carvalho de Sousa

Deivid Oliveira Araújo

Resumo: A cidade de Ubajara localiza-se na Serra da Ibiapaba, na região Noroeste do Estado do Ceará. Reconhecida por ser “a capital do turismo da Serra da Ibiapaba”, se insere no contexto de turismo alternativo. Diante do cenário turístico do município de Ubajara foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa, trazendo o intuito de analisar o turismo local embasando-se na perspectiva de um futuro planejamento que aconteça de forma integrada, participativa e estratégica. O objeto de estudo da pesquisa, o turismo de Ubajara, contém um potencial de atrativos naturais exuberantes, com florestas de árvores, cachoeiras, mirantes, grutas com formações rochosas que atraem turistas do Brasil, do mundo e a atenção de pesquisadores e estudiosos. Mediante ao contexto de uma cidade de clima agradável, apesar de inserida em uma região considerada seca, onde só se é reconhecido o litoral, facilmente encontram-se recursos naturais. Sob essa perspectiva, foi realizado um diagnóstico do turismo municipal e consequentemente utilizado uma ferramenta estratégica de administração chamada Matriz GUT como meio para buscar alternativas para o melhoramento e desenvolvendo o município de Ubajara. Foi constatado que progredir no turismo é um desafio, uma vez que necessita haver desenvolvimento no âmbito municipal ou mesmo regional. É necessário então, haver planejamento capaz de integrar o estado, a comunidade, a iniciativa privada e o terceiro setor em um engajamento participativo. Para tanto, cabe ao poder público agir estrategicamente para planejar o turismo, de forma que seja capaz de haver desenvolvimento municipal.

Palavras chave: Desenvolvimento, Município, Planejamento, Turismo

1. INTRODUÇÃO

O turismo recebe diversas conceituações e torna-se evidente a potencialidade que ele detém para fortalecer o desenvolvimento econômico e social em nível municipal, regional, estadual, nacional e global. O turismo apresenta-se como um dos mais eficientes indutores do desenvolvimento socioambiental no século XXI. Segundo dados do Ministério do Turismo em 2014, a participação do turismo na economia brasileira já representava 3,7% do PIB do nosso país e estima-se ainda que, para o ano de 2022, o turismo seja responsável por 3,63 milhões de empregos. Em meio à busca de oportunidades diante de instabilidade econômica, faz-se necessário reconhecer o que pode ser melhorado para evitar possíveis altas nos índices de desemprego. Para tanto, é fundamental o reconhecimento das potencialidades turísticas de um município para melhor analisar o cenário. Baseado nessa perspectiva argumenta-se que o estímulo ao turismo na cidade de Ubajara seja uma oportunidade para seu desenvolvimento social, econômico e ambiental.

O potencial turístico identificado na cidade de Ubajara, considerada popularmente como a capital do Turismo da Serra da Ibiapaba, se destaca principalmente por seu Parque Nacional. A cidade possui um patrimônio natural exuberante, dispondo de cachoeiras, trilhas ecológicas, piscinas e cenários que não se encontram em concomitância com o desenvolvimento econômico e social do município. Diante disso, pensa-se que uma análise do cenário turístico atual com o intuito de expor problemas identificados ao longo da pesquisa traria grande relevância para a construção de um futuro planejamento estratégico, participativo e integrado do turismo municipal de Ubajara. Dessa forma a atuação do município, como participante direto da atividade turística, ganharia alternativas capazes de serem executadas pelos gestores públicos, empreendedores, funcionários ligados ao turismo e pela própria população local. Mediante a prática de tais alternativas, seria possível fortalecer o turismo do município de Ubajara, assim como consequentemente da Serra da Ibiapaba, fomentando o avanço na infraestrutura, no turismo, nas políticas públicas, na economia e na sustentabilidade do município.

O objetivo geral do presente artigo é apresentar o turismo do município de Ubajara como estratégia de fortalecimento para a

economia local e o desenvolvimento municipal, promovendo o bem estar social econômico e ambiental, da cidade. Os objetivos específicos são apresentar fontes históricas arquivadas que relatem a riqueza cultural e ecológica do município, realizar um diagnóstico, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com guias- turísticos, com empreendedores da cidade, turistas e comunidade local, para a identificação de problemas relacionados ao turismo local sob diferentes dimensões e eixos, por fim, a detecção de problemas expostos em uma Matriz GUT, para identificação dos principais problemas a serem solucionados prioritariamente e ressaltar a importância da qualidade na condução de políticas públicas, implantadas pela administração pública do município aliada à participação da sociedade.

1.1 TURISMO MUNICIPAL

A cidade de Ubajara, situada na região Serrana da Ibiapaba é um dos destinos mais atraentes do estado do Ceará e se insere no contexto de turismo alternativo, que envolve o ecoturismo, turismo de aventura e turismo cultural. Ainda que não seja tão requisitada por turistas quanto o litoral cearense, é um destino que abriga uma gama de riquezas naturais que encanta a cada visitante que a conhece. A cidade abriga alguns casarões históricos construídos na primeira metade do século XX e mantém sua beleza original. O Turismo de Ubajara se tornou reconhecido desde a construção do Parque Nacional de Ubajara, lugar que atrai visitantes de diversos estados brasileiros e até mesmo do exterior. Dispõe de trilhas ecológicas no qual dá acesso a mirantes e cachoeiras propícias para o banho, sob o acompanhamento de guias- turísticos da Cooperativa de Trabalho e Assistência ao Turismo - COOPTUR. O Parque possui um Teleférico que dá acesso a Gruta de Ubajara conhecida desde o início do século XVIII, quando os portugueses realizaram expedições na região em busca de minérios, especialmente prata.

O principal atrativo turístico é o Parque Nacional de Ubajara, uma Unidade de Conservação Federal de Proteção Integral, administrada pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), com a finalidade de garantir a integridade e o processo de evolução do conjunto de formações geológicas existentes em Ubajara. O Parque Nacional atualmente possui uma

área de 6.288 hectares e abrange os municípios de Ubajara, Tianguá e Frecheirinha. Embora esteja inserido no Bioma Caatinga, ele está distribuído em três Ecossistemas: Floresta Ombrófila Aberta (Mata Atlântica), Floresta Subperenifolia e Caatinga. O parque possui um teleférico de tecnologia italiana que encontra-se em reforma pelo governo estadual com compromisso de entrega para o ano de 2018. (Registro de informações do diário de campo, março de 2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE ESTRUTURAL TURÍSTICA

De acordo com Beni (Op. Cit., p. 35-36), “as mais diversas noções de Turismo apresentam, alguns elementos comuns ou relativamente diferentes entre elas, que convém destacar para melhor compreensão do fenômeno.” Beni ressalta que tais elementos são: viagem ou deslocamento, permanência fora do domicílio,

temporalidade, objeto do turismo (bens subjetivos ou imateriais não apropriáveis e bens turísticos).

Existe uma linguagem, dentro do Turismo, chamada de Teoria Geral do Sistema, que segundo Beni (2000 p.44) “deve ser considerado um sistema aberto que permite a identificação de suas

características básicas, que se tornam os elementos do sistema”. Beni ressalta ainda que tal abordagem facilita estudos multidisciplinares de aspectos particulares do Turismo, possibilitando assim a realização de análises interdisciplinares a partir de várias perspectivas com ponto de referência comum. Pode-se visualizar três grandes conjuntos: o das Relações Ambientais, o da Organização Estrutural e o das Ações Operacionais, bem como seus componentes básicos e as funções primárias atuantes em cada um dos conjuntos e em interação no sistema total, através do diagrama de contexto do Sistema de Turismo proposta por Beni (2000), observe:

Figura 1 - Sistema de Turismo (SISTUR)- modelo referencial

Fonte: Mário Carlos Beni, Sistema de turismo – construção de um modelo teórico referencial para aplicação na pesquisa em turismo, São Paulo, ECA/USP

2.2 PRINCIPAIS MODELOS DE PLANEJAMENTO TURÍSTICO: INTEGRADO, PARTICIPATIVO E ESTRATÉGICO.

Conceitua Beni (Op. Cit.), sobre o planejamento integrado para o turismo, dizendo que:

(...) é o planejamento em que todos os seus componentes devem estar sincronizados e sequencialmente ajustados a fim de produzir o alcance das metas e diretrizes da área de atuação de cada um dos componentes a um só tempo, para que o sistema global possa ser implantado imediatamente e passe a ofertar oportunidades de pronto acompanhamento, avaliação e revisão.

A partir do envolvimento da população no turismo constitui-se um sistema de cooperação em prol do desenvolvimento integrado, “o sistema turístico é resultado de uma ampla cooperação e articulação de estruturas privadas, sociais e públicas orientadas para melhorar a rentabilidade e a atratividade do destino turístico” (VIGNATI, 2008, p. 15). O planejamento turístico participativo é constituinte das políticas públicas de cooperação, é um processo de desenvolvimento integrado, conduzido pelo Estado. Os atores principais de acordo com a OMT (1997 apud VIGNAT, 2007, p. 15) para a formação do sistema turístico durante o planejamento são o estado, a comunidade, a iniciativa privada e o terceiro setor.

A conceituação de planejamento estratégico conforme Holanda (1974, p.36), é “(...) a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ações alternativas com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para a ação futura”. Ao tratar do planejamento estratégico do turismo sob uma abordagem sistêmica, Petrocchi (1998, p. 52) aponta que, “a cidade como um todo é um sistema turístico, com suas ruas, construções e habitantes. O visitante é o cliente e deve ser tratado como um rei, já que dele vem a receita que alimenta os negócios turísticos da cidade”. Dessa forma, observa-se que o

planejamento estratégico baseado numa abordagem sistêmica não segue uma linearidade, mas sim, um ciclo (vicioso ou virtuoso) de causas e efeitos (com entradas) que desencadeiam (processos), de forma dinâmica, resultados (saídas) positivos ou negativos, ainda mais complexos e difíceis de serem compreendidos e mapeados (*feedback*).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa traz um estudo de caso. É possível afirmar segundo Yin (2001) que o estudo de caso é um método de pesquisa que abrange abordagens específicas de coletas e análise de dados. A pesquisa realizada entre fevereiro e maio de 2017, com abordagem qualitativa, se deu através de documentação indireta (pesquisa documental e bibliográfica), e documentação direta (pesquisa de campo e entrevistas semiestruturadas). Para a realização da análise baseada na perspectiva de um planejamento integrado, participativo e estratégico, foi feita uma análise situacional do turismo municipal de Ubajara. Tal análise englobou a construção de um diagnóstico de diferentes dimensões e eixos do turismo e por fim a exposição dos problemas identificados no turismo de Ubajara apresentados em uma matriz GUT.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 DIAGNÓSTICO DA ANÁLISE SITUACIONAL DO TURISMO

Sabe-se, como já ressaltado por diferentes autores que o turismo é uma ciência multidisciplinar e, portanto envolvem estudos relacionados à administração, economia, marketing, direito, psicologia, entre outros. Dessa forma, faz-se necessário uma análise situacional que envolva diferentes aspectos. Abaixo, será exposto o diagnóstico do turismo municipal de Ubajara sob diferentes dimensões e eixos.

Tabela 1 - Diagnóstico da análise situacional do turismo.

DIMENSÕES E EIXOS		DIAGNÓSTICO	
Infraestrutura	Infraestrutura Geral	Baixa capacidade de atendimento médico para o turista.	
		Paralisação do Teleférico do Parque Nacional de Ubajara, com previsão para voltar a funcionar em 2018.	
		Sistema de fornecimento de energia com baixa capacidade de atendimento.	
		Ineficiência no recolhimento do lixo.	
		Boa estrutura urbana nas vias turísticas.	
		Saneamento Básico ruim	
	Acesso	Ausência de transporte coletivo do centro da cidade para os pontos turísticos	
		Acesso rodoviário ruim.	
		Inexistência de proximidade de grandes centros turísticos.	
	Serviços e Equipamentos Turísticos	Comunicação interna entre guias turísticos em processo de execução.	
		Sinalização turística ineficiente.	
		Estrutura inadequada para realização de eventos, como convenções, fóruns e feiras.	
		Grande o número de turistas por trilhas ecológicas no Parque Nacional de Ubajara.	
		Existência de trilha ecológica dentro do Parque Nacional, específicas para portadores de deficiência física.	
		Inexistência de guias turísticos que se comuniquem em inglês fluente.	
TURISMO	Atrativos turísticos	Riquezas naturais belíssimas, onde o turista pode desfrutar de um clima	
		Área específica no Parque Nacional somente para pesquisadores	
		Turistas entrevistados, de forma aleatória, satisfeitos com os atrativos e com pretensão de retornar ao município.	
		Existência de roteiro histórico e cultural no Parque Nacional de Ubajara.	
		Atrativos naturais valorizados, porém desestruturados.	
	Marketing e Promoção do Destino	Inexistência do Plano de Marketing.	
		Inexistência de uma página na internet específica para promoção dos destinos turísticos de Ubajara.	
		Excesso de divulgação de destino turístico litorâneo em detrimento do destino turístico alternativo de Ubajara.	
		Pouca diversidade de materiais para divulgação dos destinos turísticos do município.	

DIMENSÕES E EIXOS		DIAGNÓSTICO	
POLÍTICAS PÚBLICAS	Políticas Públicas	Inexistência de um Plano Municipal de Turismo.	
		Compromisso de reforma e modernização do Teleférico do Parque Nacional pelo governo estadual para ser entregue em 2018.	
		Inexistência de implantação de postos de informações turísticas do município	
		Necessidade de ação governamental para desapropriação de terras em áreas de preservação ambiental.	
		Ausência de implantação de estruturas de segurança em locais de risco.	
	Cooperação Regional	Ineficiência do suporte da rede pública e privada na promoção e comercialização dos destinos turísticos.	
		Existência de parceira com a população local para a conservação ambiental.	
		Roteirização regional existente, porém o inventário municipal ainda está em andamento.	
		Grau de cooperação público-privada pouco consolidada.	

Tabela 1 - Diagnóstico da análise situacional do turismo (continuação)

DIMENSÕES E EIXOS		DIAGNÓSTICO
ECONOMIA	Monitoramento	Pesquisa de demanda turística existente apenas no principal atrativo turístico, o Parque Nacional de Ubajara.
		Existência do sistema de estatísticas de turismo apenas do Parque Nacional de Ubajara.
		Inexistência de medição dos impactos das atividades turísticas.
		Setor específico de estudos e pesquisas inexistentes.
	Economia Local	Baixa no faturamento de pousadas, hotéis e restaurantes desde a paralização do Teleférico do Parque Nacional.
		Agricultura e comércio são as principais atividades econômicas do município.
		Empresa multinacional de agroindústria com grande geração de empregos na Região da Serra da Ibiapaba.
	Capacidade Empresarial	Capacidade de qualificação e aproveitamento do pessoal local prevalecente, porém pouco explorada.
		Apenas uma agência bancária em funcionamento.
		Solo fértil e condições climáticas capazes de atrair a instalação de empresa multinacional de agroindústria.
		Falta de grupos nacionais ou internacionais no setor do turismo.
	Aspectos Sociais	Baixo número de empregos gerados pelo turismo.
		Boa receptividade local das pessoas entrevistadas para a realização da presente pesquisa.
		Inexistência de sensibilização e participação na atividade turística, através de Projetos Educacionais em escolas municipais.
SUSTENTABILIDADE	Aspectos Ambientais	Desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico no Parque Nacional de Ubajara. Desmatamento e queimadas em florestas.
		Garantia de proteção, por meio do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMbio), nas áreas de grande valia para a natureza.
		Garantia de proteção, por meio do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMbio), nas áreas de grande valia para a natureza.
		Poluição por resíduos sólidos em ambientes indevidos.
	Aspectos Culturais	Patrimônio histórico e cultural em processo de conservação.
		Produção cultural associada ao turismo não desenvolvida.
		Necessidade de maior valorização interna e externa dos eventos culturais que acontecem no município.
		Desconhecimento da população local de sua própria história e cultura.

Fonte: Elaborada pela autora em maio de 2017.

O diagnóstico aqui exposto se deu através de entrevistas semiestruturadas com turistas, guias- turísticos do Parque Nacional, empreendedores voltados ao setor turístico e aplicação de questionário ao Secretário de Turismo, Meio Ambiente, Cultura e Esporte de Ubajara. Para identificação do diagnóstico utilizou-se também o método da observação.

4.2 MATRIZ GUT E SUA APLICAÇÃO NO CENÁRIO TURÍSTICO

A matriz de priorização de GUT (gravidade, urgência, tendência) foi proposta por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, em 1981. Segundo Grimaldi apud Aguiar (2004), a "técnica de GUT foi desenvolvida com o objetivo de orientar decisões mais complexas, isto é, decisões que envolvem muitas questões". "A Matriz GUT é uma das ferramentas de mais simples aplicação, pois

consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise e posterior solução onde, G= Gravidade a qual consiste em avaliar as consequências negativas que o problema pode trazer aos clientes. U= Urgência consiste em avaliar o tempo necessário ou disponível para corrigir o problema, T= Tendência avalia o comportamento evolutivo da situação atual" (LEAL et al.,2011). É preciso reconhecer, que habitualmente atribui-se valores entre 1e 5, a cada uma das dimensões (G.U.T), correspondendo o 5 à maior intensidade e o 1 à menor (TRISTÃO, 2009). Tristão (2011) ressalta que multiplicando os valores obtidos para o G, U e T, a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco estudado. Abaixo serão apresentados os campos de análise, propostos por Kepner & Tregoe (1981):

Tabela 2 - Campos de análise da Matriz GUT

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1- Sem gravidade (dano mínimo).	1 - Longuíssimo prazo (dois ou mais meses)	1-Desaparece (não vai piorar)
2- Pouco grave (dano leve)	2 - Longo prazo (um mês)	2-Reduz-se ligeiramente (vai piorar em longo prazo)
3- Grave (dano regular)	3 - Prazo médio (uma quinzena)	3-Permanece (vai piorar em médio prazo)
4- Muito grave (grande dano)	4 - Curto prazo (uma semana)	4-Aumenta (vai piorar em pouco tempo)
5- Extremamente grave (dano gravíssimo)	5 - Imediatamente (está ocorrendo).	5-Piora muito (vai piorar rapidamente).

Fonte: Kepner & Tregoe (1981)

Tabela 3- Problemas identificados e avaliados na Matriz GUT

Problemas identificados no turismo	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
Baixa capacidade de atendimento médico para o turista.	4	4	3	48
Paralisação do Teleférico do Parque Nacional de Ubajara, com previsão para voltar a funcionar em 2018.	5	1	5	25
Sistema de fornecimento de energia com baixa capacidade de atendimento.	4	4	3	48
Ineficiência no recolhimento do lixo.	5	4	4	80
Saneamento básico ruim.	5	4	5	100
Ausência de transporte coletivo do centro da cidade para os pontos turísticos.	4	3	3	36
Pouca oferta de táxi ou moto-táxi no centro da cidade.	4	3	3	36
Acesso rodoviário ruim.	4	2	4	32
Inexistência de proximidade de grandes centros turísticos.	3	1	3	9
Sinalização turística ineficiente.	4	3	3	36
Estrutura inadequada para realização de eventos, como convenções, fóruns e feiras.	4	2	3	24
Grande o número de turistas por trilhas ecológicas no Parque Nacional de Ubajara.	4	3	3	36
Inexistência de guias turísticos que se comuniquem em inglês fluente.	5	2	3	30
Atrativos naturais valorizados, porém desestruturados.	4	2	4	32
Inexistência do Plano de Marketing.	5	1	3	15
Inexistência de uma página na internet específica para promoção dos destinos turísticos de Ubajara.	5	2	3	30
Excesso de divulgação de destino turístico litorâneo em detrimento do destino turístico alternativo de Ubajara.	4	2	3	24
Pouca diversidade de materiais para divulgação dos destinos turísticos do município.	4	2	4	32
Inexistência de um Plano Municipal de Turismo.	5	1	5	25
Inexistência de implantação de postos de informações turísticas do município.	5	2	3	30
Necessidade de ação governamental para desapropriação de terras em áreas de preservação ambiental.	5	1	3	15
Ausência de implantação de estruturas eficientes de segurança em locais de risco.	5	3	4	60
Ineficiência do suporte da rede pública e privada na promoção e comercialização dos destinos turísticos.	4	2	4	32
Roteirização regional existente, porém o inventário municipal ainda está em andamento.	3	2	3	18
Grau de cooperação público-privada pouco consolidada.	4	2	4	32
Pesquisa de demanda turística existente apenas no principal atrativo turístico, o Parque Nacional de Ubajara.	3	2	3	18
Existência do sistema de estatísticas de turismo apenas do Parque Nacional de Ubajara.	3	2	3	18
Inexistência de medição dos impactos das atividades turísticas.	3	3	4	36
Setor específico de estudos e pesquisas inexistentes.	3	2	3	18
Baixa no faturamento de pousadas, hotéis e restaurantes desde a paralisação do Teleférico do Parque Nacional.	4	3	3	36
Capacidade de qualificação e aproveitamento do pessoal local prevalescente, porém pouco explorada.	3	2	4	24
Apenas uma agência bancária em funcionamento.	3	2	4	24
Falta de grupos nacionais ou internacionais no setor do turismo.	4	1	3	12
Baixo número de empregos gerados pelo turismo.	5	1	4	20
Inexistência de sensibilização e participação na atividade turística, através de Projetos Educacionais em escolas municipais.	4	2	5	40
Desmatamento e queimadas em florestas.	5	5	4	100
Poluição por resíduos sólidos em ambientes indevidos.	5	5	4	100
Produção cultural associada ao turismo não desenvolvida.	4	2	4	32
Necessidade de maior valorização interna e externa dos eventos culturais que acontecem no município.	4	3	4	48
Desconhecimento da população local de sua própria história e cultura.	5	3	3	45

Fonte: Elaborada pela autora, maio de 2017.

De acordo com a avaliação da ferramenta estratégica da Matriz GUT, os problemas que aparecem com maior prioridade a serem solucionados são: saneamento básico ruim, desmatamento e queimadas em florestas e poluição por resíduos sólidos em ambientes indevidos, no qual atingiram uma pontuação 100. Seguidamente aparece como problemas prioritários a ineficiência no recolhimento do lixo, com pontuação 80 e por fim a ausência de implantação de estruturas eficientes de segurança em locais de risco, com pontuação 60.

Dessa forma, avalia-se: é necessário haver solução para os 40 problemas listados na tabela da matriz GUT, dos quais os eixos prioritários a serem solucionados se inserem em infraestrutura, aspectos ambientais e políticas públicas. Assim, é necessária a atuação do poder público municipal para melhorar o saneamento básico, implantar estruturas de segurança eficientes em locais de risco e estabelecer leis de legislação ambiental para o município. Em contrapartida, a comunidade local deve participar dessa melhoria respeitando cada vez mais o meio ambiente, ainda que não seja lei municipal. Somente através da atuação do poder público municipal em concomitância com a participação da comunidade local, o turismo de Ubajara se fortalecerá de uma forma participativa, integrada e estratégica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa traz um papel de conscientização para a população ubajarense (autoridades públicas, empreendedores, estudantes, pesquisadores, entre outros) acerca do potencial ecológico, natural e cultural encontrado no município. Podendo assim, ser explorado com maior propriedade em futuras ações de políticas públicas, de forma a enriquecer a cultura local propiciando o desenvolvimento social e econômico do município. Isso tudo, através da inserção e consolidação da cidade de Ubajara como um respeitado destino turístico por meio de um marketing competente, capaz de favorecer cidades próximas que pertencem à Região da Serra da Ibiapaba, que também dispõem de grandes potencialidades em seus atrativos turísticos. Pode-se destacar a grande necessidade de haver um planejamento turístico para um consequente plano de ação capaz de promover o turismo municipal. Ubajara é o município mais reconhecido da

Região pelo turismo, mas existem outras cidades como Tianguá (turismo de negócios) e São Benedito (turismo religioso), que poderiam estar em um projeto de cooperação regional para planos de ação juntamente com as governanças da esfera estadual e federal. Isso em concomitância com a participação de forma integrada entre o estado, comunidade, iniciativa privada e 3º setor, considerado como os “*stakeholders*” do turismo. Assim, seria possível haver eficiência e eficácia no desenvolvimento turístico do município.

No entanto, existem grandes empecilhos que inviabilizam a construção de um cenário turístico capaz de inserir Ubajara como referência no contexto de turismo alternativo do Ceará. Atualmente com a abrangência do turismo aliada ao crescimento da competitividade de empresas do setor turístico, da profissionalização e o aumento das inquietações sociais e ambientais em prol de um melhor espaço social, onde o bem-estar e o cuidado com o habitat prevaleça, torna-se fundamental uma ação proativa e comprometida do Estado. O mesmo deve se responsabilizar em agir estrategicamente buscando implementar ações capazes de melhorar a infraestrutura, o acesso, os serviços e equipamentos turísticos, os atrativos turísticos, o marketing e a promoção do destino turístico, as políticas públicas, a cooperação regional, o monitoramento, a economia local, a capacidade empresarial, os aspectos sociais, os aspectos ambientais e os aspectos culturais. Mesmo diante da necessidade de um maior investimento na capacitação dos guias-turísticos, para que os mesmos aprendam outro idioma viabilizando a comunicação com os turistas estrangeiros, foi possível analisar que tal dificuldade não impede de acolher com boa receptividade o turista estrangeiro. Um fator negativo e relevante que merece destaque é paralisação do Teleférico do Parque Nacional de Ubajara que resulta em uma queda crescente no fluxo de turistas. No entanto, há um comprometimento do governo estadual para ser entregue a obra de modernização do Teleférico em 2018.

Ao findar a pesquisa, tornou-se possível constatar que a realização de uma análise através da ferramenta estratégica Matriz GUT identifica problemas da administração para assim poder utilizar um dos princípios básicos da função do administrador que é o planejamento. Sob essa perspectiva, o cenário turístico de Ubajara necessita de um

planejamento integrado, participativo e estratégico para que a soma das forças da comunidade local, iniciativa privada, terceiro setor e poder público sejam capazes de introduzir meios para que haja um fortalecimento do turismo de Ubajara, capaz de proporcionar desenvolvimento no

município e até mesmo na Região da Serra da Ibiapaba. Dessa forma, a pesquisa atua como fomento a indução de futuros planos de ações, a serem executadas pelo poder público municipal, sempre alinhado as diretrizes estaduais e federais.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE, J. V. Turismo: fundamentos e dimensões. 8. ed. São Paulo, Ática, 2002.
- [2] BARRETO, M. Manual de Iniciação ao estudo do turismo. 5. ed. Campinas – SP: Papyrus Editora, 1995. BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. São Paulo: Senac, 2000.
- [3] Ibiapaba – “Quatro Séculos de Caminhada”. Ubajara: Papelaria Gráfica Tavares Ltda., 2004. KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. O administrador racional. São Paulo, Atlas, 1989.
- [4] MINISTÉRIO DO TURISMO. Plano Nacional de Turismo. Brasília, 2014

- [5] PETROCCHI, Mario. Turismo: Planejamento e Gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- [6] TRISTÃO, R. G. C. A importância das ações corretivas e ações preventivas nos sistemas de gestão da qualidade: um estudo em empresas certificadas ISO 9001 no Estado do Rio de Janeiro. 2009. 92 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão)- Universidade Federal Fluminense-UFF. Niterói, RJ, 2009.
- [7] VIGNATI, F. Gestão de destinos turísticos: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2008.
- [8] YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

Capítulo 9

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Kelane Bezerra de Aguiar

Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Elidihara Trigueiro Guimarães

Cláudia Buhamra Abreu Romero

Ana Paula da Cruz Holanda Barros

Resumo: Esta pesquisa tem como propósito analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos Secretários Executivos da Universidade Federal do Ceará (UFC). Apresenta a origem e a evolução da qualidade de vida no trabalho e descreve o modelo de avaliação da QVT proposto por Walton (1973), como também destaca as atribuições do Secretário Executivo em uma organização. Caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva, bibliográfica e estudo de caso, com abordagem quantitativa. O universo da pesquisa é composto de 52 servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de Secretário Executivo, e a amostra composta por 36 deles, por estarem lotados nos campi da UFC em Fortaleza. Os resultados obtidos demonstraram que os participantes estão satisfeitos em relação a todas as categorias de QVT analisadas, considerando a média total alcançada (3,57). A categoria que obteve a melhor avaliação (média 3,89) diz respeito à Integração Social na organização, significando que os profissionais investigados estão satisfeitos com o relacionamento que é mantido com a chefia e com os colegas de trabalho, assim como estão satisfeitos com o senso comunitário e com a ausência de preconceitos na instituição. Entretanto, a categoria denominada Trabalho e Espaço Total de Vida obteve a mais baixa avaliação (média 3,00), o que pode indicar a menor satisfação quanto ao equilíbrio de tempo entre o trabalho e a vida pessoal, assim como em relação ao tempo que dispõem para a família e para o lazer.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho. Secretários Executivos. Universidade Federal do Ceará.

1. INTRODUÇÃO

Considerando que o trabalho é algo relevante na vida das pessoas, observa-se especial atenção destinada a temas voltados a esse contexto, sobretudo em relação à qualidade de vida nas instituições. Especificamente em relação às instituições públicas, observa-se que as mesmas também estão inseridas em um cenário que apresenta competitividade e alterações nos contextos do trabalho. Do mesmo modo que as organizações privadas, as instituições públicas também devem possuir processos organizacionais adequados e corpo funcional qualificado para atender as exigências de uma população que se beneficia com a prestação dos serviços da instituição pública.

Considerando a relevância da participação das pessoas para alcance do sucesso organizacional, principalmente em uma instituição pública de grande importância para o Estado do Ceará, como a Universidade Federal do Ceará, o papel do profissional de secretariado executivo torna-se estratégico e vem se modificando para atender a um mercado de trabalho cada dia mais exigente, tendo em vista as necessidades das organizações que vêm se transformando ao longo do tempo. Medeiros e Hernandez (2010) enfatizam a importância desse profissional ao afirmarem que o mesmo é responsável pelo assessoramento do executivo, dominando habilidades demandadas no escritório, assumindo responsabilidades sem supervisão direta e tomando decisões segundo objetivos destacados pela autoridade, podendo tornar-se ponte entre os que tomam decisões gerenciais e aqueles que executam tais decisões.

Este artigo tem, portanto, como objetivo analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos Secretários Executivos da Universidade Federal do Ceará (UFC).

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O homem tem buscado, desde os primórdios da civilização, formas de amenizar a luta pela sobrevivência, desenvolvendo, desde os tempos mais remotos, artefatos, ferramentas e métodos que minimizem os desgastes decorrentes do trabalho e/ou que o torne mais

prazeroso (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

Apenas com a Administração Científica é que o trabalho é detalhadamente estudado, na busca por melhores resultados dos esforços dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011). Tal escola, surgida no final do século XIX e início do século XX, tem Frederick Taylor como principal mentor. Em sua visão, o homem se movia apenas por interesses econômicos e que a extinção dos conflitos entre trabalhadores e empregadores ocorreria a partir da maximização da prosperidade de ambos. Para Taylor, a organização racional do trabalho baseia-se na divisão de tarefas, especialização do trabalhador, rígidas hierarquias e mão-de-obra padronizada, com vistas a uma maior eficiência e produtividade, por meio do controle e da oferta de incentivos monetários (MEDEIROS, 2002).

Os métodos tayloristas provocaram o descontentamento dos trabalhadores, gerando níveis elevados de absenteísmo, sabotagens, greves e diversos outros conflitos, à medida que promoviam a fragmentação do trabalho e reduziam o trabalhador a uma peça da engrenagem do sistema produtivo. Diante de um cenário de aumento da conscientização dos trabalhadores e da ampliação do movimento sindical, as organizações e os pesquisadores buscaram formas de anular os efeitos negativos gerados pelos métodos propostos pela Administração Científica (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

A Escola das Relações Humanas surge em reação à Administração Científica ao destacar as pessoas, os grupos informais e os aspectos psicossociais do trabalho. A escola originou-se a partir das experiências realizadas por Elton Mayo e outros colaboradores, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, na cidade de Chicago, que objetivavam relacionar a luminosidade do ambiente laboral com a produtividade dos trabalhadores (MEDEIROS, 2002).

Os resultados dos experimentos levaram à conclusão de que o rendimento do trabalho não dependia apenas do desempenho do trabalhador, mas estava relacionado também com as relações que o mesmo mantinha no grupo em que estava inserido, assim como a natureza social e psicológica desse trabalhador e dos aspectos intrínsecos

relacionados ao ambiente de trabalho (SÁ, 2000).

Para Medeiros (2002), a abordagem humanística da Escola das Relações Humanas contribuiu para o que mais tarde seria chamado de Qualidade de Vida no Trabalho, ao destacar a influência dos aspectos psicológicos e o bem-estar do trabalhador como fatores decisivos para o desempenho do mesmo e para os resultados da organização.

Historicamente, a origem da denominação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores, por meio de estudos desenvolvidos no Tavistock Institute, na cidade de Londres, em 1950. Esses estudos tinham como base a análise e reestruturação da tarefa e objetivavam tornar menos penosa a vida dos trabalhadores (FERNANDES, 1996).

Na década de 1960, o movimento em torno da qualidade de vida no trabalho toma impulso, devido ao aumento das preocupações em torno de temas relacionados aos direitos civis e de responsabilidade social das empresas. Os cientistas organizacionais e os dirigentes empresariais se viram pressionados a pesquisar melhores formas de organização e gerenciamento do trabalho, em virtude do aumento do escopo de suas responsabilidades sociais e do nível de conscientização dos trabalhadores (SANT'ANNA; KILIMNIK; MORAES, 2011).

A partir de 1974, decresceu o interesse nos Estados Unidos pela QVT, motivado por questões econômicas, como o aumento da inflação e a crise energética. Os interesses dos funcionários foram deixados em segundo plano em virtude da necessidade de sobrevivência das empresas. A preocupação com a QVT volta a se intensificar apenas no final da década de 1970, em decorrência da perda de competitividade das indústrias norte-americanas em relação às concorrentes japonesas. Esse fato propiciou a investigação dos estilos de gestão praticados em outros países, bem como da relação dos programas de produtividade com melhorias no âmbito da vida no trabalho (TOLFO; PICCININI, 2011).

A partir da década de 1980, a QVT passa a se associar aos mais diversos programas criados pelas empresas, tornando-se uma espécie de remédio contra a concorrência

estrangeira, voltando-se para produtividade, qualidade e outros problemas da organização (TOLFO; PICCININI, 2011). Nesse período, a maior participação da classe trabalhadora nas empresas recebeu elevado destaque nos programas de QVT e decorreu da maior organização e mobilização dos mesmos que, a partir da conscientização de seus direitos, solicitavam condições melhores de trabalho, remuneração justa, autonomia e participação nas decisões que afetavam o seu próprio trabalho. Tal fato propicia a busca de uma gestão que possua caráter participativo e democrático, tendo como objetivo a satisfação dos trabalhadores e o comprometimento com o trabalho (MEDEIROS, 2002).

Para Bom Sucesso (1997), na década de 1990, o termo qualidade de vida invadiu todos os espaços, integrando o discurso acadêmico, a literatura do comportamento organizacional, os programas de qualidade total, conversas informais e também a mídia em geral. Utilizava-se o termo para avaliar condições de vida, incluindo transporte, saneamento, lazer, segurança, saúde, conforto e bens materiais. A autora considera que são múltiplos os parâmetros para a definição do que é viver com qualidade e que os mesmos resultam das características, expectativas e interesses individuais.

2.2 MODELO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PROPOSTO POR WALTON

Walton é o primeiro autor norte-americano que fundamenta um conjunto de critérios sob a óptica organizacional, iniciando linha de pesquisa sobre satisfação em qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010). Em 1973, Walton estabeleceu oito critérios básicos ou categorias que visavam fornecer um método de se avaliar a qualidade de vida no trabalho. De acordo com Fernandes (1996), os critérios propostos são: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho, Uso e Desenvolvimento de Capacidades, Oportunidade de Crescimento e Segurança, Integração Social, Constitucionalismo, Trabalho e Espaço Total de Vida e Relevância Social da Vida no Trabalho. Tais critérios são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios e indicadores de QVT propostos por Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QVT
Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa; Justiça na compensação Partilha dos ganhos de produtividade; Proporcionalidade entre salários
Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável; Ambiente físico seguro e saudável; Ausência de insalubridade
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	Autonomia; Autocontrole relativo; Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
Oportunidade de Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira; Crescimento pessoal; Perspectiva de avanço salarial; Segurança de emprego
Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos; Igualdade; Mobilidade; Relacionamento; Senso comunitário
Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador; Privacidade pessoal; Liberdade de expressão; Tratamento imparcial; Direitos trabalhistas
Trabalho e Espaço Total de Vida	Papel balanceado no trabalho; Estabilidade de horários; Poucas mudanças geográficas; Tempo para lazer e família
Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem da empresa; Responsabilidade social da empresa; Responsabilidade pelos produtos; Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Fernandes (1996, p. 48)

De acordo com Fernandes (1996), os termos do modelo de Walton podem ser definidos da seguinte forma:

- a) Compensação Justa e Adequada: mensura a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado;
- b) Condições de Trabalho: mensura a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho;
- c) Uso e Desenvolvimento de Capacidades: mensura a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais no seu dia-a-dia;
- d) Oportunidade de Crescimento e Segurança: mensura a QVT em relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e em relação também à segurança que a instituição estabelece para o empregado;
- e) Integração Social: mensura o grau de integração social na instituição;
- f) Constitucionalismo: mensura o cumprimento dos direitos dos funcionários na instituição;
- g) Trabalho e Espaço Total de Vida: mensura o equilíbrio entre vida pessoal e vida no trabalho;
- h) Relevância Social da Vida no Trabalho: mensura a QVT por meio da percepção do funcionário em relação à responsabilidade social da empresa, assim como em relação à qualidade da prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

Em relação ao modelo de Walton, Fernandes (1996, p. 52) destaca:

[...] embora não se desconheçam a diversidade das preferências e às diferenças individuais ligadas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na qualidade de vida no trabalho da maioria das pessoas. Ou seja, quando tais

aspectos não são bem gerenciados, os níveis de satisfação experimentados pelos trabalhadores em geral deixam muito a desejar, repercutindo nos níveis de desempenho.

Sant'Anna, Kilimnik e Moraes (2011) afirmam que, para Walton, o estabelecimento de prioridades e programas de ação que permitem a elevação da qualidade de vida dos trabalhadores, pode ser feito por meio de levantamento em torno das oito dimensões, seguido do mapeamento e análise dos depoimentos dos mesmos. O autor descarta a possibilidade de correlação entre QVT e produtividade. No entanto, afirma que o ponto ótimo da produtividade se encontra na ascendência da qualidade de vida no trabalho, não no seu ponto máximo.

3 O PAPEL DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

A escolha dos Secretários Executivos, como foco desta pesquisa, deve-se, sobretudo, em virtude da atuação desses profissionais, que está se tornando cada vez mais estratégica, e da importância dos mesmos para as organizações.

No Brasil, a profissão secretarial evoluiu consideravelmente a partir da sua regulamentação em 1985 (DURANTE, 2012). A Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, regulamentou o exercício da profissão desses trabalhadores e definiu suas atribuições, conforme dispõe o Artigo 4º:

Art. 4º - São atribuições do Secretário Executivo:

- I** - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II** - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III** - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV** - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V** - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI** - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;

VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;

VIII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;

IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;

X - conhecimentos protocolares.

Na UFC, de acordo com o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, os Secretários Executivos, ocupantes dos cargos técnico-administrativos em educação, possuem as seguintes atribuições:

Assessorar direções, gerenciando informações, auxiliando na execução de tarefas administrativas e em reuniões, marcando e cancelando compromissos; coordenar e controlar equipes e atividades; controlar documentos e correspondências; atender usuários externos e internos; organizar eventos e viagens e prestar serviços em idioma estrangeiro. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à modificação da atuação desses profissionais, que vem ocorrendo ao longo dos anos, Durante (2012, p. 7) afirma que "O secretário se efetiva hoje como um agente de resultados, um agente facilitador, um gestor, consultor e empreendedor do negócio, prestando assessoria aos dirigentes e tomadores de decisão".

Na percepção de Mazulo e Liendo (2010, p. 19) é importante que esses profissionais possuam conhecimentos relativos a todas as áreas de uma instituição, e destacam as seguintes: "marketing, administração, recursos humanos, finanças, logística, contabilidade, telecomunicações, mercado e clima organizacional".

Mazulo e Liendo (2010, p. 26) ressaltam ainda que, ao desempenharem o papel de assessores dos executivos, os secretários devem conhecer as técnicas utilizadas por esses gestores, no intuito de conhecer suas ações, e enfatizam a "liderança, motivação, comunicação efetiva, negociação e criatividade".

Durante (2012) enfatiza que os secretários ganharam mais espaço nas instituições, com atuação e interferência mais ativa nos processos organizacionais e maior autonomia

para desenvolver seu trabalho, sendo sua atuação considerada muito mais estratégica do que operacional. Esclarece ainda que independentemente do tipo e do tamanho da organização, os secretários desempenham papel fundamental e que vêm se destacando por suas competências e contribuições para o sucesso das organizações.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DA PESQUISA

Para classificar esta pesquisa, será adotada a tipologia proposta por Vergara (2014), por meio da utilização de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois se propõe a expor características de uma determinada população ou fenômeno, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas que pode servir de base para essa explicação.

Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica por ser baseada em material já publicado e acessível ao público em geral (VERGARA, 2014), possibilitando assim pôr o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi dito, escrito ou filmado sobre algum assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010). Estudo de caso por estar voltado para um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, de tal forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2010).

Quanto à natureza, pode ser classificada como pesquisa quantitativa, pois, segundo Richardson (2012), é caracterizada pelo emprego da quantificação por meio de técnicas estatísticas usadas tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas.

4.2 LOCUS DA PESQUISA

O local escolhido para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Ceará (UFC), instituição de ensino superior fundada há mais de 60 anos e vinculada ao Ministério da Educação (MEC). O motivo da escolha deve-se ao fato da instituição ser considerada como uma das principais universidades do Brasil, sendo referência em educação de qualidade e que vem passando por um processo de crescimento acelerado nos últimos anos, principalmente em termos de

expansão geográfica, aumento de contratações de servidores docentes e técnico-administrativos, criação de novos cursos, ampliação do número de vagas nos cursos ofertados, e investimento em pesquisa e tecnologia.

Atualmente, a UFC é composta por sete campi, sendo três localizados na cidade de Fortaleza e os demais no interior do estado do Ceará. Os campi localizados na capital cearense são denominados de Campus do Benfica, Campus do Pici Prof. Prisco Bezerra e Campus do Porangabuçu. Os demais campi localizados no interior do Estado são denominados de Campus de Sobral, Campus de Crateús, Campus de Russas e Campus de Quixadá.

4.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de uma pesquisa, segundo Andrade (2010), constitui-se de todos os elementos de uma classe ou população. Vergara (2014) esclarece que população é um conjunto de elementos, tais como empresas, pessoas e produtos, que possuem características que são objeto do estudo.

A amostra, de acordo com Andrade (2010) é composta pelos sujeitos da pesquisa, ou seja, são elementos do universo que serão investigados. Baptista e Campos (2007) ressaltam que a amostra é formada por um subconjunto finito e qualquer de elementos da população que apresentem as mesmas características dessa população.

Nesta pesquisa, a população é composta pelos servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de Secretário Executivo, que estão lotados nos campi da UFC em Fortaleza. De acordo com dados fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da instituição analisada, até a primeira quinzena do mês de outubro de 2016, foi contabilizado um total de 52 profissionais que se enquadravam no perfil mencionado. A amostra total obtida compõe-se de 36 servidores.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 PERFIL DA AMOSTRA

O perfil dos profissionais ocupantes do cargo de Secretário Executivo na UFC, lotados nos campi de Fortaleza, apresenta-se melhor ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Síntese do perfil da amostra dos Secretários Executivos da UFC

DADO	PREVALÊNCIA	%
Sexo	Feminino	88,9 %
Faixa etária	26 a 35 anos	44,4%
Estado civil	Casado	50%
Número de filhos	0	52,8%
Escolaridade	Especialização	75%
Tempo de serviço na UFC	4 a 10 anos	72,2%
Faixa salarial líquida	R\$ 3.000,00 a R\$ 5.000,00	44,4%

Fonte: Elaboração própria.

O perfil mencionado na Tabela 1 caracteriza-se por ser formado, em grande maioria, por mulheres, que estão na faixa etária de 26 a 35 anos, casadas, sem filhos, com titulação de especialista, que possuem entre 4 e 10 anos de serviço na instituição e com faixa salarial líquida compreendida entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00.

5.2 Avaliação da qualidade de vida no trabalho dos Secretários Executivos da UFC

Este tópico apresentará os resultados que foram obtidos a partir da avaliação da

qualidade de vida no trabalho dos participantes da pesquisa, por meio da análise do grau de satisfação em relação ao assunto. A avaliação encontra-se estruturada de acordo com as oito categorias, critérios ou dimensões do modelo teórico proposto por Walton em 1973.

Para a avaliação dos resultados, serão adotados os índices propostos por Borges (2005), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Índices para avaliação dos resultados de QVT

Índice	Avaliação
1 – 2,9	Insatisfatória (baixa)
3 – 3,9	Satisfatória (normal)
4 – 5	Alta

Fonte: Adaptado de Borges (2005, p. 64).

Os índices utilizados na Tabela 2 consideram as médias situadas entre 1 e 2,9 como avaliação insatisfatória ou baixa, entre 3 e 3,9 como avaliação satisfatória ou normal e entre 4 e 5 como avaliação alta.

5.2.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Em relação à categoria denominada Compensação Justa e Adequada, o item do questionário melhor avaliado, obtendo média

3,83 e desvio padrão 0,88, foi o item “Salário recebido em comparação com o salário dos demais colegas de trabalho que exercem as mesmas atividades”. Esse item objetivava avaliar o nível de equidade salarial interna da instituição, ou seja, a igualdade de remuneração entre os profissionais. A avaliação em média satisfatória no referido item pode estar relacionada ao fato de que numa instituição pública como a UFC, o salário (vencimento básico) dos funcionários ser estabelecido por meio de legislação

pertinente e que visa garantir que profissionais que ocupam o mesmo cargo estejam enquadrados na mesma faixa salarial.

A pior avaliação nesta categoria foi obtida pelo item que trata dos benefícios oferecidos na UFC, tais como o auxílio alimentação, o auxílio saúde, a assistência pré-escolar e o auxílio transporte, obtendo uma média de 2,42 pontos. Os valores vigentes dos três primeiros benefícios citados e concedidos aos servidores do Poder Executivo Federal foram reajustados pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em janeiro de 2016. Esse reajuste foi efetivado apenas após acordo de negociação salarial ocorrido após a deflagração da greve dos servidores no ano de 2015, o que vem se tornando recorrente nos últimos anos. Entretanto, os atuais valores pagos dos benefícios estão bem aquém do que é pago em outras organizações, inclusive nas demais esferas do poder, fato esse que pode ter contribuído para a avaliação insatisfatória nesse item.

5.2.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

No que diz respeito à categoria Condições de Trabalho, os itens que obtiveram as maiores médias foram os que buscavam analisar a qualidade e a quantidade dos móveis e materiais de consumo (média 4,03) e equipamentos tecnológicos disponibilizados pela UFC (média 3,78), bem como as condições físicas estruturais (média 3,92) e de saúde e segurança do local de trabalho de cada profissional (média 3,64). O resultado, classificado entre alto e satisfatório, pode estar relacionado aos investimentos que a UFC vem realizando nos últimos anos em relação à aquisição de novos equipamentos e mobiliário, bem como na reforma e construção de prédios, proporcionando, assim, melhores condições de trabalho.

Os itens relacionados à jornada e a carga de trabalho, bem como ao nível de estresse e cansaço provocados pelo mesmo, obtiveram, respectivamente, as menores médias (3,33, 3,56, e 3,17), mas também foram avaliados como satisfatórios. Dessa forma, os respondentes estão, em sua maioria, satisfeitos com o tempo semanal que devem dedicar ao trabalho, com a quantidade de atividades que devem desempenhar e com o nível de estresse e cansaço provocados por essas atividades, fatores esses que podem

ocasionar problemas de saúde diversos, tanto físicos como psicológicos.

5.2.3 USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

No que tange à categoria Uso e Desenvolvimento de Capacidades, os resultados obtidos demonstram que os servidores estão, em média, entre altamente satisfeitos e satisfeitos com a relevância das atividades que desempenham (média 3,92), com a possibilidade de uso de habilidades e capacidades na realização das mesmas (média 3,92) e com o nível de responsabilidade que lhes é atribuído em seu trabalho (média 4,03).

Os respondentes avaliaram que estão satisfeitos com a autonomia que possuem, podendo tomar decisões próprias em relação ao planejamento e execução de suas atividades (média 3,61) e também estão satisfeitos com as informações que recebem da chefia em relação ao desempenho das mesmas (média 3,61), fatores esses que podem influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido.

5.2.4 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

No que concerne à categoria Oportunidade de Crescimento e Segurança, o item “Estabilidade no emprego” obteve a maior média de toda a categoria, alcançando índice alto de satisfação com média 4,31 e o menor desvio padrão (0,58), o que representa a menor divergência de opinião dos respondentes em relação ao assunto. Esse resultado está relacionado ao fato dos servidores alcançarem estabilidade no emprego após três anos de efetivo exercício, cuja perda do cargo se dará apenas em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar, no qual seja assegurada a ampla defesa, conforme estabelece a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Em relação ao item “Oferta e incentivo à participação em treinamentos e capacitações”, os participantes avaliaram-no como satisfatório, alcançando média 3,36. Na UFC, há a disponibilização de cursos de

capacitação voltados para os servidores, sendo esses cursos ofertados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), que faz o levantamento das necessidades de treinamento e capacitação dos profissionais da instituição. Entretanto, a participação nesses cursos está condicionada à prévia autorização por parte da chefia do trabalhador, fato esse, entre outros, que pode gerar empecilhos à participação do mesmo. Outro aspecto a ser observado é que o citado item apresentou desvio padrão elevado (1,07), o que caracteriza a diversidade de opinião dos respondentes em relação ao assunto.

O item que avalia os incentivos recebidos para continuidade dos estudos por meio da participação em programas de pós-graduação, línguas, entre outros, obteve uma avaliação média satisfatória (3,14), mas que está muito próximo do nível insatisfatório, considerando que 30,6% dos respondentes avaliaram-no nesse nível. Outro ponto a se destacar está no fato de que este item apresentou o maior desvio padrão (1,17) de toda a categoria em análise, o que caracteriza a ampla variação de respostas dos participantes. Deve-se ressaltar que os servidores pesquisados trabalham em uma instituição federal de ensino superior que oferta uma ampla gama de cursos de graduação, pós-graduação, línguas, etc., cuja missão, em síntese, é formar profissionais altamente qualificados, gerar e difundir conhecimentos para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil. Dessa forma, os profissionais que integram a UFC também fazem parte da sociedade que essa instituição busca atender, e isso deveria ser um fator a mais para que a instituição elevasse os incentivos dados aos seus próprios trabalhadores para continuidade dos estudos, possibilitando, assim, maiores chances de crescimento pessoal e, conseqüentemente, profissional dos mesmos, elevando também a qualidade dos serviços prestados.

A avaliação da oportunidade de crescimento profissional na UFC resultou na pior média de toda a categoria (2,78), sendo avaliada como insatisfatória. Dessa forma, na opinião dos respondentes, as oportunidades de avanço na carreira são muito baixas. Esse fato pode estar relacionado a fatores diversos, tais como o fato de que os servidores que ocupam determinado cargo só poderão ocupar outro se prestarem novo concurso

público, e também pelo fato de que, em alguns casos, o acesso às funções de chefia, de direção e de assessoramento ocorrer por indicação e não por mérito profissional, o que pode gerar desmotivação e desestimular a permanência desse servidor na instituição.

5.2.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL

Quanto à categoria Integração Social, os itens que analisam, respectivamente, o relacionamento dos participantes com os colegas de trabalho e com a chefia, alcançaram índices altos de satisfação (médias 4,17 e 4,03). Já os demais itens que analisam a ausência de preconceitos e o senso comunitário existentes na UFC, foram avaliados como satisfatórios (médias 3,64 e 3,72). Os resultados apresentados podem significar a presença de um bom clima no ambiente de trabalho, com baixa existência de conflitos, respeito às individualidades e boa integração e companheirismo entre os profissionais, podendo influenciar na motivação e na produtividade dos mesmos.

5.2.6 CONSTITUCIONALISMO

A respeito da categoria Constitucionalismo, todos os itens foram avaliados como satisfatórios, considerando as médias alcançadas pelos mesmos (3,69, 3,86, 3,61 e 3,14), o que significa que, para boa parte dos servidores analisados, há o respeito aos direitos dos trabalhadores, à privacidade pessoal e à liberdade de expressão, além das normas e rotinas existentes serem claras e adequadamente difundidas na instituição.

5.2.7 TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA

No tocante à categoria Trabalho e Espaço Total de Vida, os itens que analisam, respectivamente, o tempo que é destinado entre o trabalho e a vida pessoal e o tempo disponível para o lazer e atividades sociais foram avaliados como satisfatórios pelos servidores, atingindo médias idênticas (3,03). O item que analisa o tempo que os respondentes conseguem disponibilizar para a família, foi avaliado como satisfatório por 38,9% dos participantes, mas obteve média 2,94, o que enquadra esse item como insatisfatório. Deve-se enfatizar que o trabalho não deve consumir todo o tempo que o trabalhador dispõe, pois isso poderá trazer

consequências para a sua saúde e provocar efeitos negativos na vida pessoal e familiar.

5.2.8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

Relativamente à categoria Relevância Social da Vida no Trabalho, os itens que analisam, respectivamente, a imagem, a importância e os serviços prestados pela UFC, além do nível de satisfação em fazer parte dessa instituição, foram avaliados com índice alto de satisfação, com médias acima de 4,00. Esse resultado demonstra o reconhecimento da importância da universidade para a sociedade como um todo, engrandecendo o trabalho dos profissionais que nela atuam.

Entretanto, os itens voltados, respectivamente, para análise da valorização que é dada aos servidores, bem como da política de gestão de pessoas da instituição, foram avaliados como insatisfatórios (médias 2,97 e 2,81), mas também obtiveram desvio padrão elevado, o que significa que as

opiniões dos participantes, sobre os assuntos tratados nesses itens, divergem bastante.

O que se observa nesta categoria é que os participantes se sentem satisfeitos em trabalhar na UFC e também em relação ao que a instituição representa e oferece para a sociedade, mas não se sentem valorizados e não aprovam a política de gestão de pessoas existente. Dessa forma, torna-se importante rever e adequar essa política e adotar ações que possam gerar o sentimento de valorização e pertencimento por parte dos trabalhadores, o que poderá, conseqüentemente, proporcionar benefícios para todos, ou seja, para os funcionários, para a própria organização e para os clientes externos.

5.2.9 MÉDIAS DAS CATEGORIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO AVALIADAS

A Tabela 3 apresenta as médias alcançadas, em ordem decrescente, pelas oito categorias avaliadas.

Tabela 3 - Médias das oito categorias de avaliação da QVT

Categoria	Média
Integração Social	3,89
Uso e Desenvolvimento de Capacidades	3,82
Relevância Social da Vida no Trabalho	3,82
Condições de Trabalho	3,63
Constitucionalismo	3,58
Oportunidade de Crescimento e Segurança	3,40
Compensação Justa e Adequada	3,38
Trabalho e Espaço Total de Vida	3,00
Total Geral	3,57

Fonte: Elaboração própria

Infere-se, a partir dos valores apresentados na Tabela 3, que os profissionais estão satisfeitos com a qualidade de vida que possuem no ambiente no trabalho, considerando a média geral alcançada (3,57), e que há uma boa integração social no ambiente de trabalho e na instituição (média 3,89), mas que há um desequilíbrio na relação que se estabelece entre a vida profissional e

a vida pessoal e familiar dos participantes, levando-se em consideração a menor média alcançada (3,00).

6 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos demonstraram que os participantes estão satisfeitos em relação a todas as categorias de QVT analisadas,

considerando a média total alcançada (3,57). A categoria que obteve a melhor avaliação (média 3,89) diz respeito à Integração Social na organização, significando que os profissionais investigados estão satisfeitos com o relacionamento que é mantido com a chefia e com os colegas de trabalho, assim como estão satisfeitos com o senso comunitário e com a ausência de

preconceitos na instituição. Entretanto, a categoria denominada Trabalho e Espaço Total de Vida obteve a mais baixa avaliação (média 3,00), o que pode indicar a menor satisfação quanto ao equilíbrio de tempo entre o trabalho e a vida pessoal, assim como em relação ao tempo que dispõem para a família e para o lazer.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- [3] BOM SUCESSO, E. P. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.
- [4] BORGES, R. S. G. Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e qualidade de vida no trabalho. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- [5] BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377consol.htm>. Acesso em: 11 nov. 2016.
- [6] _____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 08 nov. 2016.
- [8] DURANTE, D. G. Tópicos especiais em técnicas de secretariado. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. E-book.
- [9] FERNANDES, E. C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- [10] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [11] LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2010.
- [12] MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [13] MAZULO, R.; LIENDO, S. Secretária: rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira. São Carlos: Senac São Paulo, 2010.
- [14] MEC. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2016.
- [15] MEDEIROS, E. G. Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- [16] MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. Manual da secretária: técnicas de trabalho. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [17] RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- [18] SÁ, G. E. V. L. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais. 2000. 156 f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2000.
- [19] SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 3-30.
- [20] TOLFO, S. R.; PICCININI, V.C. A Qualidade de Vida no Trabalho nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil: descompassos entre teoria e prática. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011. p. 85-112.
- [21] VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Capítulo 10

CLASSIFICAÇÃO E CATALOGAÇÃO DE MATERIAIS, UMA METODOLOGIA ESSENCIAL NA GESTÃO EMPRESARIAL

Francisco José Azevedo da Silva Mattos

André Teixeira Pontes

Ruben H. Gutierrez

Resumo: A gestão de materiais em uma organização hospitalar é uma atividade complexa que envolve um volume financeiro significativo. Este trabalho tem a finalidade analisar a Classificação e Catalogação de Materiais de uma Instituição Hospitalar de caráter pública, localizado no Rio de Janeiro. A metodologia da pesquisa inclui uma revisão bibliográfica, bem como entrevista com profissionais da instituição. Observou-se que o catálogo de materiais apresenta não conformidades que podem prejudicar as atividades de gestão dos materiais. O estudo apresentou soluções pontuais as quais atenderam substancialmente os profissionais envolvidos no processo, bem como o consumidor final. É ponto pacífico que os gestores devam buscar a eficiência da Gestão hospitalar em Suprimentos, visto que o capital envolvido é relevante e a instituição em estudo envolve um valor intangível, a vida Humana.

Palavras-Chave: Gestão hospitalar; Suprimento hospitalar; Instituição Pública.

1. INTRODUÇÃO

Devido à diversidade de materiais que são gerenciados pelas organizações, surgiu a necessidade de classificá-los, para permitir um melhor planejamento e controle, além de auxiliar no processo de compra. Um bom sistema de Codificação e Classificação de Materiais é fundamental para a eficiência operacional e contábil.

O ambiente hospitalar é um sistema complexo com um grande fluxo fixo (medicamentos, materiais, documentos, etc.), de informações (prescrições, prontuários, etc.) e financeiro (contas de pacientes, transações financeiras, etc.). Desta forma, a adoção de um sistema informatizado que auxilie na gestão destes fluxos é fundamental. Em relação ao fluxo de materiais, torna-se importante, também, a padronização da Codificação e Classificação de Materiais e a obediência, pelos funcionários, à padronização definida no momento do cadastramento.

Os medicamentos, por exemplo, por suas características técnicas, pelo risco ao paciente e por questões culturais dos funcionários que atuam no setor hospitalar, exigem um cuidado no cadastramento.

Em relação às características técnicas, informações como concentração, forma farmacêutica e via de administração são, muitas vezes, vitais para a identificação correta do produto. A forma farmacêutica é definida como o estado físico no qual se apresenta um medicamento com o objetivo de facilitar seu fracionamento, posologia, administração, absorção e conservação. Enquanto que a via de administração é a o caminho pelo qual o medicamento interage com o organismo.

Especial atenção, em relação ao risco ao paciente, deve ser dada para os casos onde há a presença de medicamentos com efeitos diferentes, mas com nomenclaturas parecidas, e a presença de medicamentos potencialmente perigosos, cuja utilização errada põe em risco a vida do paciente. Ambos bastantes comuns em ambientes hospitalares.

Outro agravante é a cultura, muitas vezes estimulada pela propaganda massiva das indústrias farmacêuticas, de se referenciar o medicamento pelo nome comercial. Como em outros produtos, um mesmo medicamento pode ter diferentes marcas.

O objetivo do presente trabalho, portanto, é

analisar o cadastramento de medicamentos de um hospital público de grande porte localizado no Rio de Janeiro, com foco no sistema de Codificação e Classificação de Materiais.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa exploratória, com a intenção de fornecer uma descrição que demonstre a riqueza do que está acontecendo e enfatize a forma como isso envolve as intenções e estratégias (GIBBS, 2009). Trata-se de uma pesquisa investigatória descritiva, realizada através de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas. A pesquisa ocorreu na Central de Abastecimento Farmacêutico (CAF), local de estoque de medicamentos, de um hospital público de grande porte. A coleta dos dados deu-se no mês de janeiro de 2017, através de análise documental.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se análise documental por ser esta “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares” (GODOY, 1995).

A pesquisa documental envolveu o relatório de Produtos considerados: Padronizados e não padronizados. A partir deste relatório, obtiveram-se os dados para análise da codificação, classificação e descrição das unidades pelo CAF (código, descrição e unidade de consumo).

3. FUNDAMENTAÇÃO

Severino Filho (2006) define gestão de materiais como “um conjunto ambiental constituído por todos os órgãos da empresa, interagindo entre si, proporcionando condições necessárias a uma atuação integrada e eficiente, com objetivo de atender convenientemente às necessidades operacionais da empresa”.

Para Tadeu et al. (2012) “administrar estoques consiste em estabelecer um equilíbrio entre as necessidades e disponibilidades dos recursos de uma empresa, sejam eles humanos, materiais, de espaços físicos, financeiros etc.”.

Alguns autores, como Dias (2010) e Viana (2010), entendem a Codificação e

Classificação de Materiais, como processo atual e necessário a uma eficiente administração de estoques.

Dias (2010), tem como entendimento que a codificação é um subgênero da classificação, ou seja, a codificação é a base do mecanismo para que se realize a classificação adequada dos materiais. Viana (2010) acredita que para uma armazenagem correta de materiais é necessário utilizar métodos e linguagem específica que facilite a identificação destes materiais em função da sua frequência de utilização.

Segundo Calvallini e Bisson (2002), a gestão do material “medicamento” precisa ser: racional, eficiente, econômico, seguro, devendo estar em consonância com a prescrição médica. Tem-se como fatores de risco e críticos ao sucesso desta operação o envolvimento direto do setor de compras, o controle do estoque e o controle dos processos.

A Organização Pan-americana de Saúde (Opas) entende que este sistema de gestão dos medicamentos no ambiente hospitalar deve ter os seguintes objetivos (SANTOS 2006):

- Diminuir erros de medicação;
- Racionalizar a distribuição e a administração de medicamentos;
- Aumentar o controle sobre os medicamentos;
- Diminuir custos com medicamentos;
- Aumentar a segurança para o paciente;

Segundo Barbieri e Machline (2009) a seleção de medicamentos de uma organização de saúde passa por várias etapas: especificação, simplificação, padronização, classificação, codificação e catalogação.

3.1 SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO.

A classificação de materiais deverá ter abrangência, contemplar uma gama de

características em vez de reunir apenas materiais para ser classificado, ter flexibilidade, deverá permitir interface entre diversos tipos de classificação, ter praticidade, deverá ser direta e simples. Estes aspectos tendem a determinar a forma como os materiais serão classificados. Há diversas formas de classificação de materiais, mas cabe ao gestor à escolha desta, devendo este, o gestor, estar atento para as características específicas de cada situação. De acordo com Dias (2010), “(...) o objetivo de uma classificação consiste em um catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação dos insumos que compõem o estoque da empresa”. Já Costa (2002) “define a classificação como um mecanismo de controle que se aplica aos materiais”.

3.2 PRINCÍPIOS DA CLASSIFICAÇÃO

Alguns princípios devem ser observados na classificação de materiais, como:

3.2.1 CATALOGAÇÃO

Segundo Barbieri e Machline (2009) esta fase é voltada para uma fase do processo em que cada material deverá ser identificado e ordenado logicamente a fim de atender as necessidades operacionais e facilitar a leitura deste seja para processo de distribuição ou de requerimento, ao setor de compras ou fornecedores, e também atingir a clareza necessária ao solicitante (médico, enfermeira ou afins) para o atendimento do usuário final (paciente).

3.2.2 ESPECIFICAÇÃO

É uma minuciosa descrição do item visando um melhor entendimento entre consumidor e fornecedor. Os critérios a serem adotados para uma correta descrição, figura 1, deveram ser atendidos de forma a que sejam permitidos eliminar confusões com materiais similares:

FIGURA 1: Critérios descritivos. Fonte: Barbierri e Machline, 2009

Descrever o material partindo do geral para o particular;
Incluir todas as informações necessárias para identificá-lo de modo a não gerar

- Evitar características desnecessárias ou redundantes;
- Usar terminologia padronizada

3.2.3 NORMALIZAÇÃO

Tem como principal preocupação a maneira pela qual o material vai ser utilizado em suas diversas finalidades e da padronização e identificação do material, desta forma tanto o almoxarife e o usuário podem atender e solicitar os itens utilizando a mesma terminologia. Calvallini e Bisson (2002), bem como Barbieri e Machline (2009), entendem que os principais objetivos, figura 2, da padronização são um processo pelo qual a

organização torna obrigatório o uso, a compra e a distribuição de determinado material, acrescenta que a padronização é uma forma de normalização, definida pela International Organization of Standardization (ABNT ISO/IEC guia 2:2006) como “processo de formulação e aplicação de regras para o tratamento de uma atividade específica”. Seja ela na cadeia produtiva, na cadeia de distribuição, no processo de solicitação ou processo de compras.

FIGURA 2: Objetivos da padronização. Fonte: Calvallini e Bisson (2002)

- Reduzir o custo sem prejuízo para segurança do usuário final e eficácia dos medicamentos;
- Racionalizar o número de medicamentos, trazendo como consequência a redução de custos de aquisição;
- Facilitar processos logísticos de planejamento, aquisição, armazenamento, distribuição e controle de estoque.
- Possibilitar o uso de uma mesma terminologia por todos os membros da cadeia produtiva

3.2.4 CODIFICAÇÃO

É a forma pelo qual apresentamos cada item através de um código, com a utilização de números e letras. Desta forma facilita a localização de materiais armazenados no armazém. Para Gomes e Reis (2001) tem como objetivo definir critérios consistentes e sustentáveis que permitam e facilitem o

armazenamento, a distribuição e a implantação de sistemas uniformizados, facilitando as atividades operacionais e administrativas, visando o tratamento diferenciado para cada tipo de materiais, como o valor de utilização, criticidade de uso, dificuldade de armazenamento e dificuldade de aquisição.

Tabela 1 - Criticidade de uso

Classificação	Objetivo	Vantagem	Desvantagem	Aplicações
Valor de consumo	Materiais de maior valor (consumo) método ABC	Demonstra os materiais de grande to no estoque	Não fornece análise de importância operacional	Fundamental. Deve ser utilizada em conjunto com importância operacional.
Importância operacional	Importância dos materiais para o funcionamento da empresa	Demonstra os materiais vitais para a empresa	Não fornece análise econômica dos estoques	Fundamental. Deve ser utilizada em conjunto com valor de consumo
Perecibilidade	Se o material é perecível ou não	Identifica os materiais sujeitos à perda por perecimento, facilitando armazenagem e movimentação.		Básica. Deve ser utilizada com classificação de perecibilidade.
Periculosidade	Grau de periculosidade de material	Determina incompatibilidade, com outros materiais facilitando a armazenagem e movimentação		Básica. Deve ser utilizada com a classificação de periculosidade
Fazer ou comprar	Se o material deve ser comprado, fabricado internamente ou reconicionado	Facilita a organização da programação e planejamento de compras		Complementar para os procedimentos de compras
Dificuldade de aquisição	Materiais de fácil ou difícil aquisição	Agiliza a reposição de estoques		Complementar para os procedimentos de compras
Mercado fornecedor	Origem dos materiais (nacional ou importado)	Auxilia a elaboração dos programas de importação programas de importação	Complementar para os procedimentos de compras	

Fonte: Viana, 2010

4.2 PADRONIZAÇÃO

É um processo que visa eliminar as variedades desnecessárias. Dentro desta conceituação estabelecem-se padrões de medição, qualidade, peso, dimensão do material, etc. Existem órgãos responsáveis pelo processo de padronização, pode-se citar: Associação Brasileira de Normas Técnicas, *American Society for Testing and Materials*, e outros (LIMA, 2013).

Segundo Lima (2013) as vantagens da padronização são:

- Favorecer a diminuição do número de

itens.

- Simplificar o trabalho de estocagem.
- Permitir a obtenção de melhores preços.
- Reduzir o trabalho de compras.
- Diminuir os custos de estocagem.
- Permitir a aquisição dos materiais com maior rapidez e economia.

Caso o programa de padronização não seja realizado criteriosamente poderá acarretar extrema confusão.(Lima, 2013).

A definição da padronização pode seguir recomendações e exemplos disponíveis na na

relação com fornecedores e clientes como: Consulta de catálogos; informações dos fornecedores; análise dos estoques existentes; informações do setor usuário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observou-se que a maior quantidade de não conformidades encontradas no sistema de classificação, codificação e descrição de materiais do hospital analisado está relacionada a descrição inadequada do material, material classificado de forma errada e duplicidade de material cadastrado.

Além dos erros observados, identificou-se que, no contexto de uma empresa pública, seria mais eficaz que o sistema utilizado, além de possuir uma codificação, classificação e descrição adequadas, tivesse também campos próprios para inserção do código CATMAT (Catálogo de Materiais utilizados pelo COMPRASNET) e a sua respectiva descrição. Isso facilitaria o processo de compra, uma vez que a licitação pública realizada no Portal de compras do Governo Federal (ComprasNet) requer a descrição e codificação CATMAT.

A análise dos cadastros dos materiais do hospital estudado permitiu identificar que a descrição é confusa, algumas apresentam incoerência e inconformidades, como duplicidade de cadastro de um mesmo material com duas descrições diferentes. Destaca-se o caso do mesmo medicamento cadastrado como “Surfactante de origem Porcina 80 MG/ML” e como “Alfaporactano 80 MG/ml”. Observou-se que a presença destes dois cadastros para esse mesmo medicamento gerou erro na entrada e estocagem, pois havia dois códigos de entrada e dois locais de armazenagem.

Outros produtos ao invés de ter uma descrição completa apresentam símbolos que

substituem informações importantes no cadastro. Como exemplo identificou-se o medicamento “Aciclovir Creme 50 MG/G Bisnaga 10G” estava cadastrado como “Aciclovir Creme 5% -??G Bisnag”, excluindo informações importantes que podem gerar confusão com outros produtos semelhantes, além de adicionar símbolos que não acrescentam informações relevantes.

Continuando a análise do catálogo encontrou-se também a mistura de descrição comercial com nomenclatura técnica. O exemplo é o material “Adesivo Cirúrgico (Hystoacryl)”. O cadastro de materiais em instituições públicas deve evitar conter o nome comercial do produto, no caso “Hystoacryl”. Além disso, o termo “Adesivo Cirúrgico” é muito genérico, uma vez que trata-se de uma classe de produtos. A especificação foi dada, nesse caso, pelo nome comercial, o que exige conhecimento técnico do servidor para identificar o produto. O cadastro correto desse produto poderia ser “Adesivo cirúrgico, Composição N- Butil2Cianoacrilato, Tipo Tissular, Não Tóxico”.

Outro caso observado foi a presença de produtos com a mesma concentração descritos de forma matemática diferente. O medicamento Citarabina possui disponível no mercado a apresentação em Fraco Ampola de solução injetável com concentrações de 20mg/ml contendo 100mg no conteúdo de 5ml do frasco. Observou-se a presença de dois cadastros, o primeiro como “Citarabina 100 MG/ML Framp” e o segundo como “Citarabina 20 MG/ML Framp 5 ML”. Esse é apenas um exemplo entre outros semelhantes observados (Tabela 2), que podem ocasionar erros de compra, estocagem, entrada de notas fiscais e convergindo para relatórios inconsistentes que tendem a levar a decisões estratégicas equivocadas.

Tabela 2: Produtos com a mesma concentração

Codigo	Descricao	Unidade		Ação
662	(Não Usar Este Código Interferon	FRASCO		Excluir código do catálogo de produtos
	Alfa-2A 3.000.000 Ui Framp)	AMPOLA		
682	(Não Usar) Ketamina 50Mg/MI	FRASCO		Excluir código do catálogo de produtos
	Framp	AMPOLA		
272	(Não Usar Citarabina 500 Mg - ??MI	AMPOLA		Excluir código do catálogo de produtos
	Amp			
9568	3	UNIDADE		Excluir código do catálogo de produtos
21	Aciclovir Creme 50 MG/G Bisnaga	BISNAGA		Aciclovir Creme 50 mg/g Bisnaga 10g
	10G Aciclovir Creme 5% - ??G			
	Bisnaga.			
10332	Adesivo Cirúrgico (Hystoacryl)	ADESIVO		Adesivo cirúrgico, Composição N-
	Adesivo cirúrgico, Composição N-			
	Butil2Cianoacrilato, Tipo Tissular,			Toxico.
	Não Toxico.			
9722	Adesivo Selante De Fibrina (Beriplast) 3 MI	CONJUNTO		Adesivo Selante De Fibrina 3 ml
69	Albumina Humana 20% - Frasco C/	FRASCO		Albumina Humana 20% - Frasco C/ 50
	50 MI Albumina Humana 20% -			
	??MI Fr			ml
11531	Alfaporactano 80 Mg/MI C/ 3MI		FRASCO	Manter apenas a descrição do Surfactante (Cód. 15521)
13825	Alfaporactante 80 Mg/MI C/ 1,5 MI	FRASCO		Manter apenas a descrição do
	Alfaporactante (Fração Fosfolipídica			
	De Pulmão Porcino)			Surfactante (Cód. 15521)
	Surfactante De Origem Porcina-			
	80Mg/MI Frasco De 1,5 MI			
11545	Cisplatina 100 MG	FRASCO		Cisplatina 100 mg
		AMPOLA		
269	Cisplatinum 10 MG Framp	FRASCO		Cisplatina 10 mg
		AMPOLA		
271	Citarabina 100 MG/MI Framp	FRASCO		Citarabina mg/ml Framp 5 ml
		AMPOLA		
13971	Citarabina 20 MG/MI Framp 5 MI	FRASCO		Citarabina 20 mg/ml Framp 5 ml
		AMPOLA		
15521	Surfactante Pulmonar - Porcino- 80	FRASCO		Surfactante Pulmonar - Porcino- 80 MG/
	MG/ MI - 3 MI			MI - 3 MI

Fonte: Elaborado pelos autores

Essas não conformidades identificadas prejudicam a qualidade do serviço da gestão de materiais no hospital em estudo, prejudicando o atendimento dos objetivos do setor de almoxarifado, entre outros, ter o material certo, na hora certa, na quantidade correta, no local certo e a custos econômicos seriam mais facilmente atingidos.

Desta forma é necessário uma correção e ou cadastramento de todos os materiais desta empresa, tendo como principal resultado a convergência a relatórios precisos e capazes de levar informações para um planejamento estratégico correto.

Segundo o farmacêutico responsável pela rotina da distribuição de medicamentos do hospital analisado, que faz uma análise sobre o sistema operacional da unidade:

“O sistema informatizado de gestão hospitalar, sendo composto de vários módulos entre os quais se encontra o de gerenciamento de estoque, que é utilizado pela farmácia da dispensação para se ter controle de entrada e saída de medicamentos, o sistema estava amplamente desatualizado contando com diversas informações imprecisas em relação ao descritivo dos medicamentos, como grafia errada, omissão e divergência de concentração e forma farmacêutica no sistema, o que gerava uma dificuldade de se encontrar determinados itens e possibilitava a diversos erros de informação. Com a adoção da descrição do cat-mat para atualização das informações no sistema, esse processo se tornou mais fácil e preciso, pois foram eliminadas as divergências e incoerências assim como as omissões antes relatadas. ”

Desta forma pode-se assegurar que a inclusão de medidas corretivas ao sistema foi bem aceita e proporcional ganho na

qualidade do serviço.

Desta forma o trabalho realizado está em conformidade com as necessidades atuais da organização. Atendendo os setores que se entrelaçam objetivando um atendimento seguro e qualificado, diminuindo o tempo e custo operacional e também a redução de erros.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que um catálogo padronizado de materiais é um bem intelectual corporativo e quando usado em conjunto com outras ferramentas gera economia em todas as fases do empreendimento e aumenta o controle gerencial. Entende-se que padronizar, classificar e codificar é um meio de assegurar qualidade e, normalmente, resulta também em redução de custos. Nesse sentido, esse processo, conduz à redução da variedade de materiais utilizados na administração de materiais.

A boa catalogação dos materiais é um elemento de primordial importância. Observou-se que o hospital estudado enfrenta dificuldades oriundas de problemas de catalogação, que prejudicam as atividades de administração de materiais de forma competitiva e em perfeita conformidade com as normas vigentes.

Na presente pesquisa foi possível identificar a relevância de uma eficiente classificação e codificação de materiais, o que facilitaria a armazenagem e o controle de estoque. Conclui-se que, a realização de uma revisão na classificação e codificação de materiais irá contribuir para a eficiência de gestão de estoque, e a otimização do tempo e mão de obra na guarda e controle do estoque no hospital estudado.

REFERÊNCIAS

- [1] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT ISO/IEC Guia 2: [2] Normalização e atividades relacionadas – Vocabulário geral – Rio de Janeiro, 2006.
- [3] BARBIERI, J.C.; MACHLINE, C. Logística Hospitalar: teoria e prática. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009
- [4] CAVALLINI, M.E.; BISSON, M.P. Farmácia hospitalar: um enfoque em sistemas de saúde. Barueri: Manole, 2002.
- [5] COSTA, Fábio Leal. Introdução à Administração de Materiais em Sistemas

Informatizados. São Paulo Editco Comercial Ltda. São Paulo. 2002.

- [6] DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística – 4. ed. reimpr. – São Paulo: atlas 2010.
- [7] GIBBS, Graham. Análise de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- [8] GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV. V. 35. n. 3 – Maio/ jun., 1995.
- [9] GOMES, M.J.V.M., REIS, A.M.M. Ciências farmacêuticas: uma abordagem em farmácia hospitalar. São Paulo: Editora Atheneu; 2001.

[10] LIMA, Aildo, Administração de materiais a apostila. Fev. 2013, disponível em: <http://pt.slideshare.net/Aildodelima/administracao-de-materiais-a-apostila-cpia>. Acessado em 04 de abril 2017.

[11] SANTOS, G.A. Gestão de Farmácia Hospitalar. São Paulo, Editora SENAC. 2006.

[12] SEVERINO FILHO, J. Administração de Logística Integrada: materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E -papers, 2006.

[13] TADEU, H. F. B. *et al.* Logística reversa e sustentabilidade. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

[14] VIANA, João José Administração de Materiais: Um Enfoque Prático. -1.ed.-11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

Capítulo 11

DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL: FALÁCIA OU REALIDADE?

Maria Aparecida de Albuquerque Silva

Resumo: O desenvolvimento local sustentável é um direito da sociedade e é de dever dos governantes municipais realizar sua implementação de forma efetiva, porem existem lacunas entre os projetos e a realidade. Tendo em vista esta situação esta pesquisa se propôs a demonstrar as contradições do plano de desenvolvimento local sustentável, apresentando as lacunas entre o discurso e a realidade, tomando como campo de estudo um município do interior de Pernambuco. Portando, discorreu-se sobre construtores teóricos relacionados ao desenvolvimento local sustentável e a sustentabilidade. Foi utilizada uma metodologia qualitativa, pautada por um estudo de caso desenvolvido a partir de entrevista semiestruturada e observações, sendo a análise destes procedida de modo descritivo. Obteve-se como resultado do estudo, informações que permitem advogar que não existe um desenvolvimento local sustentável no município estudado, não por falta de iniciativa, mas por problemas de administração publica. Observou-se que o processo de implementação dos projetos apresenta problemas de continuidade levando ao abandono dos mesmos.

Palavras chave: Desenvolvimento local sustentável, sustentabilidade, contradição.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões ambientais e de como será o futuro da terra fez com que a sociedade voltasse seus olhos para o desenvolvimento sustentável, questão esta, que já vem sendo discutido há muito tempo, entretanto a sua aplicabilidade nem sempre sai do papel, mesmo sendo de responsabilidade dos municípios aplicarem a política do desenvolvimento local sustentável. Franco (2000), diz que o desenvolvimento local sustentável é o processo endógeno de mobilização das energias sociais em espaços de pequena escala que promove melhorias significativas nas condições de vida da população, a partir da elevação das oportunidades sociais e a viabilidade econômica.

O projeto de desenvolvimento local deve ser coletivo envolvendo os fatores sociais, contemplando a formação do capital social comunitário, fortalecendo a comunidade e as instituições sociais; a criação do capital humano, aprimorando as capacidades técnicas e a melhoria da escolaridade dos envolvidos nas atividades laborais; tornando-se uma vantagem competitiva, a partir do aproveitamento das potencialidades e especificidades locais. Compreende-se que essas três arestas devem funcionar conjuntamente para fomentar o desenvolvimento local. Enfatiza-se que o desenvolvimento endógeno deve ser realizado de “baixo para cima”, ou seja, partindo das potencialidades socioeconômicas locais, a traves de um processo de construção social (FRANCO, 2000; MORAES, 2003).

Veiga (2005), considera que o desenvolvimento sustentável é uma incógnita podendo ser minunciosamente analisada, mesmo não conseguindo resolver o problema. Em um de seus livros ele defende o conceito de desenvolvimento sustentável como ainda sendo uma utopia no século XXI, mesmo afirmando que é necessário buscar novos paradigmas científicos capazes de substituir as utopias do “globalismo”. O desenvolvimento sustentável tem diretrizes políticas que vai além das praticas sociais, sem uma ação consistente do meio político não tem desenvolvimento sustentável efetivo.

Neste sentido, este estudo se justifica pelo fato das políticas de desenvolvimento local sustentável apresentarem lacunas entre o discurso e a realidade. Sendo assim, o

objetivo que norteia este estudo esta em demonstrar as contradições do plano de desenvolvimento local sustentável, apresentando as lacunas entre o discurso e a realidade, tomando como campo de estudo um município do interior de Pernambuco. Como objetivo específico procura-se responder a seguinte problemática: Como se configura a incompatibilidade entre o plano de desenvolvimento local sustentável e a sustentabilidade propriamente dita?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O termo desenvolvimento sustentável foi discutido pela primeira vez através de estudos realizados pela Organização das Nações Unidas (ONU) sobre as mudanças climáticas, sendo adotada como uma resposta à sociedade frente à crise ambiental e social em que o planeta se encontrava quando o século XX chegou ao fim da sua segunda metade. O termo foi discutido durante a “Rio 92” onde foi desenvolvido o relatório “Nosso Futuro Comum” onde trata das questões sociais e ambientais e define o desenvolvimento sustentável como “aquele que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO CMMAD, 1988).

De acordo com a CMMAD (1991), o principal objetivo do desenvolvimento é satisfazer as necessidades e as aspirações humanas. Necessidades básicas como saúde, habitação, alimentação, roupas e trabalho, que não são atendidas como deveriam. Além de tais necessidades as pessoas buscam uma melhor qualidade de vida. Vivemos em uma sociedade onde a pobreza, criminalidade e injustiças são frequentes, diante disto problemas ecológicos sempre poderão ocorrer. O objetivo do desenvolvimento sustentável engloba relações bastante complexas entre as diversas dimensões da realidade econômica, tecnológica, institucional, social e ambiental, com processos e dinâmicas nem sempre convergentes e combinados no tempo e no espaço (BUARQUE, 1994).

Canepa (2007), caracteriza o desenvolvimento sustentável não como sendo um estado fixo da sociedade, mas como

sendo um processo de constantes mudanças, onde é compatível a exploração de recursos, gerenciando os investimentos em tecnologias e mudanças institucionais no presente e no futuro. Para tanto é preciso expandir a questão do desenvolvimento sustentável. Colocando sobre a responsabilidade dos municípios a política do desenvolvimento local sustentável. Buarque (1999), define o mesmo como sendo.

O conceito genérico de desenvolvimento local pode ser aplicado para diferentes cortes territoriais e aglomerados humanos de pequena escala, desde a comunidade e os assentamentos de reforma agrária, até o município ou mesmo microrregiões homogêneas de porte reduzido. “O desenvolvimento municipal é, portanto delimitado pelo corte político-administrativo do município.”

Boiser (1992), considera o desenvolvimento local como sendo um processo endógeno, difundido ao aumento da autonomia de decisões do município, ao aumento da capacidade de gerar, captar e reinvestir o excedente econômico, a uma permanente e crescente inclusão social e à preservação do meio ambiente. Carvalheiro (2005), relata que o desenvolvimento local parte do princípio que é possível tornar dinâmica uma potencialidade individual, identificando a vocação da comunidade, trazendo vantagens com relação às outras, entretanto o foco no crescimento não é o bastante. Estimular todos os fatores que envolvem o desenvolvimento em termos de perspectivas sociais, político, moral, ético e cultural é fundamental.

Não vai ser de uma hora para outra que uma Nação vai se conscientizar da importância do seu papel diante das questões sociais e ambientais. Perante todas as discursões sobre o tão falado desenvolvimento sustentável, abre-se a discursão de que é possível sim se desenvolver sem agredir o meio ambiente. De tal maneira que o conceito presente no relatório “Nosso Futuro Comum”, sobre o desenvolvimento sustentável, foi adotado pelo Direito Ambiental. Como sendo uma matéria autônoma que se baseia em “princípios e formas de regulamentar as suas diretrizes e objetivos de maneira a se expandir para todas as normas, abrangendo todos os atuantes desta área e esclarecendo suas possíveis dúvidas diante da compreensão do que são as normas ambientais.” (RODRIGUES, 2002).

Para tanto é preciso educar a sociedade sobre as questões ambientais, sendo assim foi elaborado durante a ECO-92 o tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e responsabilidade Global, que diz que a educação ambiental deve tratar das questões globais críticas, suas causas e inter-relações em uma perspectiva sistêmica, em seu contexto social e histórico. Aspectos fundamentais relacionados com o desenvolvimento e o meio ambiente, tais como população, direitos humanos, democracia, fome, saúde, paz, degradação da flora e da fauna, devem ser abordados dessa maneira. (CASCANO, 1999).

É extremamente importante estimular as práticas sustentáveis, e a educação ambiental apareceu com a intenção de incentivar e elaborar práticas e estratégias de desenvolvimento ambiental local entrando em harmonia com a realidade da comunidade envolvida. O grande desafio é promover o potencial endógeno, aproveitando as potencialidades locais ou criando propostas coletivas que são aceitas pelos atores sociais que promovem a melhoria da qualidade de vida, com a geração de emprego e renda; a distribuição da riqueza (justiça social); a preservação da identidade cultural e a conservação dos ecossistemas locais (MORAES, 2003; SACHS, 2004).

2.2 SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade foi oficialmente apresentado na CMMAD (1988), e aparentemente o termo foi aceito por uma quase unanimidade dos países participantes da conferência, entretanto existiram várias críticas. A Comissão de Brundtland tinha o objetivo de propor uma agenda global, com a intenção de conduzir a humanidade diante dos principais problemas ambientais do planeta, sem comprometer os recursos para o futuro das próximas gerações.

A Comissão Brundtland (CMMAD, 1988), também afirma que para haver sustentabilidade ambiental é preciso não colocar em risco os elementos naturais que sustentam a integridade global do ecossistema: a qualidade do solo, das águas, do ar e dos seres vivos. Para Cavalcanti (2003), a sustentabilidade é uma possibilidade de se obter condições de vida iguais ou até mesmo superiores de forma contínua para um determinado grupo de pessoas, tanto para elas como para as futuras

gerações e para o ecossistema. Há uma possibilidade da tão falada sustentabilidade não apresentar resultados relevantes. Emelianoff (2003), afirma que a questão da sustentabilidade pode sofrer uma redução pela população local a um marketing voltado a valorização de vantagens territoriais, aumentando a sua atratividade e o seu poder. Fator este que ocorre em várias regiões do país.

Mas a sustentabilidade que buscamos tem a capacidade de se auto manter, de se auto sustentar. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser desenvolvida por um longo período, ou seja, para sempre, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período (PHILIPPI, 2001). Para Sachs (1993), a sustentabilidade ambiental pode ser alcançada intensificando os seus recursos potenciais. Mas para Souza (2000), a relação entre a natureza e o crescimento econômico apresenta conflitos desde os tempos remotos, no século XX estes conflitos atingiram grandes dimensões que poderiam colocar em perigo a sustentabilidade da vida na terra. Isto devido à exploração desregulada da terra, causando conflitos ambientais presentes até hoje.

Dias (2009), explica que, embora haja um grande crescimento da mobilização ao redor da sustentabilidade, ela ainda está mais centrada no ambiente interno das empresas, voltada para os processos e produtos de forma a cuidar dos desperdícios e degradação do meio ambiente. Entretanto o correto seria não só focar nesta área, mais sim expandir sua preocupação com as questões ambientais como um todo. Para tanto é preciso haver uma educação ambiental de forma a informar a sociedade a importância da sustentabilidade para que aja um futuro para as próximas gerações. Conduzir uma sociedade ou uma cidade para um futuro sustentável significa neste caso promover a produtividade no uso dos recursos ambientais e fortalecer as vantagens competitivas (DURAZO, 1997).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi elaborado a partir do método qualitativo com o propósito de demonstrar as contradições do plano de desenvolvimento local sustentável, apresentando as lacunas entre o discurso e a realidade, tomando como campo de estudo

um município do interior de Pernambuco. Utilizando-se do método qualitativo a fim de se obter uma avaliação mais detalhada da situação. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura medir e nem enumerar os eventos estudados, nem empregar instrumentos estatísticos na análise dos dados. Está envolvida na obtenção de dados, descritivos com a situação estudada, tendo assim, compreender os fatos, levantando em conta a perspectiva dos envolvidos no estudo.

Foi adotado como estratégia de investigação o estudo de caso que segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Este estudo foi desenvolvido em um município no interior de Pernambuco, que por questão de ética seu nome não será mencionado.

A obtenção dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturada e observações, que de acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica propor questionamentos básicos que são apoiados em teoria ou hipóteses que se relacionam ao tema estudado. Para Günter (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada. A entrevista foi aplicada ao secretário de desenvolvimento da cidade. E as observações se deram ao analisar o plano de desenvolvimento local sustentável e visitas técnicas aos locais onde supostamente estaria sendo aplicados os projetos ecológicos. Onde foi possível ver a realidade do desenvolvimento do município podendo comparar o que de fato foi feito com o plano de desenvolvimento apresentado pelos governantes da cidade.

Há análise dos dados se deu por método descritivo já que este possibilita demonstrar as de forma clara o que foi observado durante o estudo. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Este tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). A entrevista se deu em um local neutro sendo toda gravada em áudio contando um tempo de 45 minutos e posteriormente transcrita. A partir desta entrevista e observação pode ser feita a análise de forma descritiva dos dados, reconhecendo as lacunas entre a fala e a realidade do plano de desenvolvimento local sustentável.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados foram encontrados vários problemas entre o que estava presente no plano de desenvolvimento local sustentável e os projetos que estavam sendo aplicado no município. Os problemas eram evidentes por toda parte da cidade, projetos inacabados, falta de recursos e incentivo a preservação ambiental. A partir do momento em que o projeto não é posto em pratica ou finalizado da maneira esperada, ele esta incompatível com o que foi designado inicialmente. É dever dos governantes do município implementar de forma efetiva o plano de desenvolvimento local sustentável, de tal forma a preserva os recursos naturais e elevar a qualidade de vida social. Entretanto o que foi constatado foi uma desordem e uma contradição entre o plano de desenvolvimento local e o que estava sendo colocado em pratica.

O projeto de desenvolvimento local de forma sustentável do município tinha foco nas questões ambientais relevante para o local, visando recrutar a população para participar de projetos socioambientais podendo gerar renda para os mesmo ou não. Há principio o projeto municipal visavam implementar cerca de 5 projetos no período de 4 anos, projetos estes que buscariam restaurar áreas verdes da cidade, construção de hortas comunitárias, produção artesanal com produtos recicláveis, recuperação e reflorestamento das áreas em volta das nascentes fluviais que abastecem o município, e educação ambiental nas escolas municipais com profissionais qualificados. Porem a realidade encontrada se contradiz com os objetivos finais dos projetos.

Tais projetos têm grande relevância e aceitação da comunidade, os mesmos contam com a colaboração de representantes escolares, entusiastas da sustentabilidade de cidades vizinhas, jovens preocupados com as questões ambientais além de representantes da prefeitura segundo consta no relatório de desenvolvimento local. Os mesmos são analisados antes de serem implementados, toda questão de viabilidade, resultados esperados, financiamento são levados em consideração para que não venham a ter problemas durante a sua execução, enfatiza o entrevistado.

Porem durante as visitas realizadas aos locais onde supostamente estariam sendo

executados tais projetos foi encontrado problemas que restringe a eficácia dos mesmos. Analisamos primeiro o projeto de recuperação e reflorestamento das nascentes fluviais, onde foi constatado o abandono do projeto por falta de recursos financeiros e outros fatores, impossibilitando o seu andamento. Até então o que foi realizado pelos responsáveis da prefeitura foi o mapeamento das nascentes fluviais, e o arrecadamento de cerca de 125 mudas de arvores realizado por voluntários, porem devido à demora da autorização para fazer o plantio varias mudas morreram ou foram consumidas por alguma praga. Deixando o projeto à deriva e sem um posicionamento efetivo da secretaria de desenvolvimento sustentável da cidade.

O segundo projeto analisado foi às hortas comunitárias, este foi implementado com a colaboração de produtores rurais que forneceram as sementes ou mudas das hortalças e verduras, a prefeitura liberou os locais e elaborou um sistema de irrigação onde os voluntários poderiam utilizar para cuidar das hortas. Parte dos frutos poderia ser colhidos por qualquer pessoa da comunidade sem custo algum, a outra parte era destinado as escolas municipais de ensino fundamental, com a intenção de estimular o consumo de produtos saudáveis. O mesmo por tem um custo muito baixo e ter resultados rápidos foi realizado com sucesso, e esta sendo mantido pela população com colaboração da prefeitura.

O terceiro projeto verificado foi à recuperação de áreas verdes da cidade, onde inicialmente as praças seriam reformadas e arborizadas. Porem foi constatado que as obras ficaram pela metade deixando uma das praças sem funcionalidade alguma e outras com sérios problemas de infraestrutura e com poucas áreas verdes. O motivo segundo o entrevistado foi á falta de verba para terminar as obras, porem segundo ele a verba foi repassada para a prefeitura, mas não foi liberada por completo para que as praças fossem restauradas e arborizadas como consta no projeto apresentado pela secretaria de desenvolvimento sustentável.

O quarto projeto observado foi o artesanato com produtos recicláveis, inicialmente o mesmo receberia da prefeitura incentivo financeiro e colaboração para arrecadar os produtos que seriam transformados em matéria prima para o processo artesanal realizado em um espaço cedido pela própria

prefeitura. O objetivo era gerar renda para os envolvidos e retirar das ruas materiais poluentes. Inicialmente teve resultados relevantes, mas com o passar do tempo os recursos financeiros deixaram de chegar às artesãs até mesmo as matérias primas ficaram escassas dificultando a continuidade da produção artesanal levando ao fim das atividades.

O ultimo projeto analisado diz respeito à educação ambiental em escolas municipais, onde profissionais foram contratados para ensinar as crianças à importância da educação ambiental e das práticas sustentáveis para o futuro do planeta. Porém a prefeitura deixou de pagar os salários dos profissionais contratados, ocasionando no abandono das suas atividades, levando ao fim do projeto de educação ambiental há crianças da rede municipal.

Podemos constatar que a prefeitura tem bons projetos, recebem verbas para por em prática o plano de desenvolvimento local sustentável, porém abandonam os mesmos no meio deixando a população indignada. De cinco projetos apenas um foi implementado com eficiência e mantido pela população, talvez pelo seu baixo custo, ou porque a comunidade tomou a frente. Os outros quatro ficaram evidentes que teve início e posteriormente um abandono repentino e sem explicação. O que nos leva a constatar que

neste caso específico o desenvolvimento local sustentável é mais uma falácia e não condiz com o que estar presente no plano de desenvolvimento sustentável do município.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que o referido estudo encontrou lacunas entre a falácia e a realidade do plano de desenvolvimento local sustentável do município estudado. Foi possível ver os cinco projetos que deveriam ser implementados e a realidade de cada um, sendo evidenciado o abandono dos mesmos sem um motivo consistente. Os problemas são notórios e preocupantes já que a prefeitura recebe as verbas, mas não as repassa para finalizar as obras que deveriam ser realizadas para a melhoria da qualidade de vida da população e a preservação do meio ambiente, retardando assim o desenvolvimento sustentável do local.

É de extrema importância que tais projetos sejam levados a diante, e cabe à comunidade cobrar aos responsáveis medidas para que os mesmos tenham efetividade e possam trazer benefícios para os moradores e para o meio ambiente. Tendo em vista tal situação seria interessante investigar as causas que levaram ao abandono dos projetos no meio de suas execuções.

REFERÊNCIAS

- [1] BOISIER, Sérgio. El difícil arte de hacer región: Las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional. Cusco, Peru: Centro de estudios Regionales Bartolomé de las Casas, 1992. 214p.
- [2] BUARQUE, S. C. "Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Sustentável". IICA, Recife, 1995.
- [3] BUARQUE, S. C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura-IICA, 1999.
- [4] CARVALHEIRO, E. M. A Agroindústria Canavieira do Paraná: evolução histórica e impactos sobre o desenvolvimento local. Toledo, 2005, f. Dissertação. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.
- [5] CASCINO, F. Educação ambiental: princípios, história, formação de professores. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1999.
- [6] CANEPA, C. Cidades Sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade. São Paulo: Editora RCS, 2007.
- [7] CAVALCANTI, C. (org.). Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 2003.
- [8] COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- [9] COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). Nosso Futuro Comum. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- [10] DIAS, R. Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [11] DURAZO, E. P. "Desarrollo sustentable de las ciudades". Ciudades, México, n.34, p.51, abr.-jun. 1997.
- [12] EMELIANOFF, C. Les Villes Durables: L'émergence de nouvelles temporalités dans de vieux espaces urbains. In: MAGALHÃES, Roberto Anderson de Miranda. A Construção da Sustentabilidade Urbana Obstáculos e Perspectivas. Brasília-DF: III Encontro da ANPPAS, 2006.

- [13] FRANCO, A. Porque precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável? 2 ed. Brasília: Millenium, 2000.
- [14] GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- [15] GÜNTHER, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, pp. 201-210.
- [16] MORAES, J. L. A. Capital Social e Desenvolvimento Regional. In: CORREA, Silvo Marcus de Souza (org.). Capital Social e Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul- Rio Grande do Sul: EDUNISC, 2003. p. 124-146.
- [17] PHILIPPI, L. S. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. Educação Ambiental (Curso básico à distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. ed, v. 5. Brasília:Ministério do Meio Ambiente, 2001.
- [18] RODRIGUES, M. A. Instituições de direito ambiental. Vol I – Parte Geral, São Paulo: Max Limonad, 2002.
- [19] SACHS, I. Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- [20] SOUZA, R. Entendendo a Questão Ambiental. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000.
- [21] TRIVIÑOS, A. N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- [22] VEIGA, J. E. Cidades Imaginárias – o Brasil é menos urbano do que se calcula. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.
- [23] Yin R. Estudo de caso: planejamento e métodos. (2ed). Porto Alegre: Bookman; 2001.

Capítulo 12

GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: AÇÕES APLICADAS PARA REDUÇÃO DO NÚMERO DE ACIDENTES NUMA INDÚSTRIA DE PAPEL

Valmir Ferreira de Lima

Cheily de Fátima Martins de Souza

Luiz Eduardo Melo Lima

Resumo: Tem-se conhecimento de que por meio da gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) é possível a redução dos riscos de acidentes, o fortalecimento da imagem da organização, maior eficiência de produção, principalmente do setor industrial. A certificação deste sistema leva em consideração os aspectos operacionais, o gerenciamento e o comprometimento da alta direção com o processo, tal como, a melhoria contínua das condições de segurança e saúde do trabalho. Por meio de pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, e análise qualitativa de dados, este trabalho tem como objetivo relatar as ações estruturadas e aplicadas com o intuito de minimização de acidentes e melhoria na qualidade do ambiente de trabalho em uma indústria de papel na região dos Campos Gerais do estado do Paraná. O estudo demonstrou a importância da ativa participação dos funcionários nos resultados esperados, a importância da gestão de pessoas no apoio à realização dos treinamentos e a necessidade de mudança de comportamento para se prevenir acidentes.

Palavras chave: Segurança do trabalho. Sistemas de gestão. Acidentes de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização dos mercados, nota-se um aumento considerável da competitividade em escala mundial, o que tem demandado às organizações uma busca contínua por novos métodos ou ferramentas de gerenciamento que contribuam para melhoria de seus processos.

Por meio da implantação de sistemas de gestão, como de qualidade, de responsabilidade social, de meio ambiente e de segurança e saúde do trabalho, etc., as organizações tem por objetivos o desenvolvimento sustentável do negócio, aumentar a qualidade de produtos e serviços fornecidos, manter um bom relacionamento com a sociedade e, como consequência, o aumento da lucratividade. Desta forma, é possível transformar as pressões de mercado em vantagens competitivas, ou seja, transformar as ameaças em oportunidades.

Portanto, o desempenho em Segurança e Saúde no Trabalho (SST) torna-se determinante para as organizações, uma vez que este sistema, se desenvolvido de forma eficaz, proporciona a satisfação e a saúde dos trabalhadores, promove a redução dos riscos de acidentes, os resultados operacionais são melhorados e a imagem da organização é fortalecida, surgindo novas oportunidades de crescimento.

No ambiente industrial, especialmente no setor de produção de papel, a SST adquire importância ainda mais evidente em função das especificidades de seu processo produtivo, bem como das máquinas e dos equipamentos empregados.

O direcionamento deste trabalho está relacionado às práticas gerenciais necessárias a serem adotadas para a melhoria das características do ambiente de trabalho e minimização dos riscos e da incidência de acidentes e doenças ocupacionais em uma empresa de fabricação de papel localizada na região dos Campos Gerais do estado do Paraná.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico aborda os seguintes tópicos relacionados ao tema discutido no presente trabalho: gestão de pessoas, hierarquia das necessidades ou pirâmide de Maslow, sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho;

comportamento de risco que influencia nos acidentes de trabalho, treinamento e educação nas ações de prevenção, pirâmide de Heinrich, percepção de risco na prevenção de acidentes e cenário nacional referente à segurança do trabalho.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas pode ser definida como algo incerto e circunstancial que depende diretamente de vários aspectos tais como: a estrutura organizacional adotada pela empresa, a cultura existente em cada organização, as particularidades do assunto ambiental, o ramo de atividade da empresa, os procedimentos internos e outras variáveis importante (CHIAVENATO, 1999). Ainda neste sentido, é possível identificar a gestão de pessoas como o ato de empregar esforços pessoais para alcançar metas e objetivos estabelecidos pela organização, por meio da gestão eficiente e eficaz, de modo que as necessidades e objetivos individuais sejam sólidos, integrando-se aos objetivos da organização as quais estão ligadas (CARDELLA, 1999).

Segundo Vieira (2014), é possível assegurar que a administração de recursos humanos surge para atender diversas necessidades que existem nas organizações, ligados a objetivos sólidos que quando colocados em prática auxiliam na melhoria do ambiente de trabalho.

Uma alta direção comprometida e a participação realmente efetiva dos colaboradores no processo de criação de uma cultura de segurança forte e consistente refletem no sentimento de responsabilidade dos funcionários quanto à prevenção e à manutenção de um ambiente de trabalho livre de acidentes e riscos à saúde (CHOUDHRY; FANG; MOHAMED, 2007 apud OLIVEIRA; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2010).

A aceitação e o entendimento do conceito de SST por parte da diretoria e a participação da área de recursos humanos neste processo de mudança são de fundamental importância para que se consiga o envolvimento de todos os colaboradores e a obtenção de bons resultados no projeto. As organizações podem melhorar os resultados em segurança focando em melhorias de equipamentos e de procedimentos, e procurando mudar positivamente o comportamento humano por meio da educação e do treinamento

(MOHAMED, 2002 apud OLIVEIRA; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2010).

2.2. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES OU PIRÂMIDE DE MASLOW

A hierarquia das necessidades ou pirâmide de Maslow é fundamentada no conceito de

Figura 1 – Hierarquia das necessidades ou pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato (2009)

Destaca-se neste ponto, a categoria das necessidades de segurança que estão atreladas com as necessidades de sentir-se seguros e livres de perigo, através de condições seguras de trabalho. As teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele (CHIAVENATO, 2009, p. 52).

2.3. SISTEMAS DE GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Um sistema de gestão pode ser definido como “um conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para estabelecer, executar e alcançar políticas e objetivos de diversas ordens, a partir de atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos” (OHSAS, 1999, p. 5).

que cada pessoa busca atender suas necessidades pessoais e profissionais, conforme Figura 1. Sendo este, um projeto que demonstra uma categoria hierárquica na qual as necessidades consideradas na base de baixo devem ser satisfeitas primeiro que as necessidades de nível mais elevado.

De acordo com a Série de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional (*Occupational Health and Safety Assessment Series – OHSAS*), Segurança e Saúde no Trabalho (SST) são fatores e condições que afetam, ou podem vir a afetar, a segurança e a saúde dos trabalhadores (compreendendo os trabalhadores terceirizados e temporários), visitantes ou qualquer outro indivíduo no local de trabalho (OHSAS, 1999).

Os principais aspectos capazes de influenciar na segurança são o porte da empresa, o desempenho, o comprometimento dos funcionários em relação à SST e a gestão da organização (LIN; MILLS, 2001).

Especificamente, um sistema de gestão de SST tem sua definição como sendo um elemento ou parte de um sistema de gestão maior de uma determinada organização aplicada no desenvolvimento e implantação da sua política e gerenciamento dos seus riscos de SST (OHSAS, 1999).

Segundo Salomone (2008), dentre os fatores que motivam as organizações a adotarem um sistema de gestão em SST tem-se: manter-se

competitiva, alta produtividade, melhoria contínua, garantia da boa imagem da empresa, possibilidade de redução de custos com gestão, abertura de oportunidades de mercado e até mesmo melhoria de produto.

Trivelato (2002) ressalta que possuir um sistema de gestão em SST tem sido utilizado como uma das principais estratégias das organizações para reduzir o sério problema econômico e social das doenças ligadas ao trabalho e dos acidentes, destacando também a importância deste, para o aumento de sua competitividade.

A OHSAS 18001 é uma ferramenta com o intuito de fornecer às empresas os componentes de um sistema de gestão de SST realmente eficaz, podendo auxiliar para que se possa atingir os objetivos e metas de segurança e saúde do trabalho (OHSAS, 1999).

2.4. COMPORTAMENTO DE RISCO QUE INFLUENCIA NOS ACIDENTES DE TRABALHO

Para Alves e Miranda Junior (2013), comportamento é algo que pode ser observado e mensurado, sendo este gerenciado por meios de ferramentas que visam melhoria contínua em busca do comportamento aceitável para a prevenção de acidentes.

Com base na abordagem de Bley (2011), é possível afirmar que podem ser chamados de psicológicos os fatores que possuem relação com o acidente, sendo que na prevenção se faz necessária o julgamento de suas influências. O denominado comportamento de risco possui suas variáveis, tendo como sua consequência o avanço dos números de acidentes. O que se observa na maioria das vezes é a falta de percepção de risco.

2.5. TREINAMENTO E EDUCAÇÃO NAS AÇÕES DE PREVENÇÃO

Para Araújo (2010), o treinamento é o conjunto metodologias nas quais se produzem ou se

aprimoram as noções para o trabalho. De acordo com Bley (2011, p. 11), “capacitar e desenvolver pessoas para que se tornem competentes em pensar, sentir e agir cuidando de si mesmas, dos outros e deixando-se cuidar pelos outros parecem ser o grande objetivo da segurança baseada no comportamento humano”. Para que isso se torne realidade em nosso país, onde o cenário de doenças e acidentes de trabalho está longe do que se considerado aceitável (se é que isso existe), é preciso que governantes e dirigentes de organizações revejam suas políticas de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito às estratégias de treinamento e desenvolvimento (BLEY, 2011).

Ainda segundo Bley (2011), se a prevenção de acidentes do trabalho pode ser considerada um método comportamental, instruir-se conceber a possibilidade de incidirem comportamentos expressivos para a segurança dos trabalhadores é proeminente que seja analisado a importância da metodologia de ensino e aprendizado com foco na prevenção de acidentes do trabalho. As melhores tecnologias de trabalho são ineficazes nas mãos de trabalhadores desmotivados ou sem a capacitação adequada para executar suas atividades. Sendo assim, o objetivo é aplicar o conhecimento da ciência do comportamento a moldagem dos processos de formação de grupos e das relações intergrupais, a fim de assegurar a eficácia organizacional.

2.6. PIRÂMIDE DE HEINRICH

Herbert William Heinrich em seus estudos concluiu a seguinte proporção: uma lesão incapacitante para vinte e nove lesões leves e trezentos acidentes sem lesão. Esta proporção ficou intitulada como a pirâmide de Heinrich, conforme Figura 2, possibilitando a análise dos números de acidentes ocorridos e um planejamento criterioso para traçar as ações necessárias à redução dos acidentes (TAVARES, 2008).

Figura 2 – Pirâmide de Heinrich

Fonte: Tavares (2008)

Conforme citado por Pastore (2011), aplicar apreciações econômicas para mensurar o valor da vida é uma tarefa que mexe com as emoções humanas, todavia esta apreciação relacionada aos custos dos acidentes se faz necessária, visto que é importante para destacar a seriedade que envolve o assunto de prevenção de acidentes do trabalho.

2.7. PERCEPÇÃO DE RISCO NA PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Segundo Pastore (2011), a percepção de risco é o ato de tomar contato com um perigo por meio dos sentidos (audição, tato, visão, olfato, paladar), interpretar essa informação e então decidir o que fazer. Alves e Miranda Junior (2013, p. 10) afirmam: “Apesar de ser um tema muito falado e mencionado, pouco se trabalha para evoluir efetivamente a percepção dos riscos das pessoas nas empresas”. A percepção dos riscos aparece como fator humano recorrente em muitas investigações de acidentes e desafia os gestores em atividades perigosas a reduzir os mesmos de forma geral (ALVES, 2014).

Com base na abordagem de Alves (2014), para almejar melhores resultados na prevenção de acidentes de trabalho, se faz necessário que sejam explorados os aspectos que envolvam a percepção de risco, identificando a probabilidade de ocorrência de atos inseguros.

2.8. CENÁRIO NACIONAL REFERENTE À SEGURANÇA DO TRABALHO

Muitas são as evoluções que ocorreram na cadeia produtiva de papel, através da redução dos riscos do processo produtivo, que envolvem a atividade de várias empresas. Portanto, outras empresas necessitam de esforços em longo prazo para conquistar esta redução, por meio de ações definidas e estruturadas pela cultura de segurança de cada empresa.

Atualmente, é difícil encontrar um funcionário que “nunca” tenha passado por pelo menos uma palestra sobre prevenção de acidentes de trabalho, uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), integração, etc. (WALDHELM NETO, 2013).

Para Pastore (2011), o que se caracteriza como urgente no Brasil é induzir nos empregadores e empregados a percepção de que a condição de segurança é um componente de trabalho de boa qualidade, que por sua vez é crucial para competir e vencer. Tinha-se no passado, que se tornar competitivo era essencial, todavia é inadmissível admitir desperdício bem como perdas envolvendo vidas humanas.

O Brasil viveu nos últimos 44 anos uma melhoria real nas condições de trabalho, que pode ser percebida no gráfico apresentando na Figura 3. Enquanto o número de trabalhadores saltou de 7 milhões para 47 milhões entre 1970 e 2013, o número de óbitos passou de 2.232 para 2.797. O gráfico da Figura 3 mostra uma projeção de óbitos

(área em amarelo) que teriam acontecido se o elevado índice da década de 70 se mantivesse. Naquele último ano, quase 0,3% dos trabalhadores foram vítimas levadas a óbito por acidentes de trabalho. Foram evitadas no período, de acordo com esta

projeção 154.120 mortes no Brasil (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015). A partir do gráfico da Figura 3, é possível analisar a evolução ocorrida na prevenção de acidentes de trabalho no Brasil.

Figura 3 – Evolução na prevenção de acidentes de trabalho no Brasil Social (2015)

Fonte: Ministério da Previdência

Desde 1970, morreram no Brasil em acidentes de trabalho 161.380 trabalhadores com carteira assinada, segundo os registros oficiais. Apesar de representar uma estatística triste, houve melhoria nos números a partir

dos anos 90, conforme pode ser observado no gráfico da Figura 4 (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015).

Figura 4 – Estatística do número de vítimas fatais de acidentes de trabalho no Brasil

Fonte: Ministério da Previdência Social (2015)

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa foi realizado através da análise das ações aplicadas na empresa estudada do ramo de fabricação de papel, localizada nos Campos Gerais, no município de Arapoti, estado do Paraná, com área total de 794.500 m², sendo 68.990,07 m² de área construída.

A gestão de segurança no trabalho na empresa certificada foi analisada de acordo com a norma OHSAS 18001 (OHSAS, 1999), relatando as ações adotadas para a melhoria das características do ambiente de trabalho e minimização dos riscos e da incidência de acidentes e doenças ocupacionais.

Este estudo possui cunho bibliográfico quanto aos métodos, pois é por meio de leituras e pesquisas sobre o tema antes decorrido que se elaborou a fundamentação deste estudo, realizando-se uma abordagem qualitativa dos dados levantados, isto é, considerando o entendimento dos fatos, gerando reflexões sobre o tema e análise de conhecimento.

Em relação aos objetivos, a pesquisa enquadra-se no campo exploratório, com o intuito de levantar informações, delimitando o campo de trabalho (SEVERINO, 2007). É também descritiva, pois de acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva é útil quando visa descrever as características de um fenômeno específico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta as ações realizadas na empresa analisada, em termos da gestão em segurança e saúde do trabalho, bem como os resultados alcançados com estas ações.

4.1. DESENVOLVIMENTO DAS 8 REGRAS ESSENCIAIS DE SEGURANÇA

Foi necessário analisar as normas e procedimentos existentes de acordo com a legislação aplicável, trazendo para o documento todas as informações necessárias a fim de permitir uma ação direta na prevenção de incidentes, com ações essenciais de segurança claras e objetivas, facilitando o entendimento por partes dos colaboradores. Sendo que nesse projeto, a participação de todos os funcionários no processo de desenvolvimento das regras essenciais de segurança foi fundamental, agregando o valor à ferramenta.

Desenvolveram-se então as 8 regras essenciais de segurança, conforme Quadro 1, buscando seu entendimento e aplicabilidade em todos os níveis hierárquicos da empresa, servindo como alicerce para a cultura de segurança como valor. A divulgação das 8 regras essenciais de segurança deu-se por meio de cartilhas e banners dispostos pelas áreas.

Quadro 1 – Regras essenciais de segurança desenvolvidas pela empresa analisada

Regra	Descrição
1	Equipamentos de proteção individual e coletiva: uso obrigatório
2	Riscos em pontos de pensamento (NIP e GAP)
3	Elevação e transporte (carga suspensa)
4	Bloqueio de equipamentos (energias perigosas)
5	Trabalho em altura
6	Espaço confinado
7	Trabalho a quente
8	Produtos químicos

Fonte: Autoria própria

4.2. REGRAS ESPECÍFICAS DE SEGURANÇA

Para orientar e fortalecer a cultura de segurança dos funcionários envolvidos nas atividades, por meio da prevenção, e de

acordo com os perigos e riscos específicos de cada setor, as regras específicas de segurança foram desenvolvidas pelos trabalhadores.

O próximo passo foi disponibilizar as regras essenciais e específicas de segurança para a consulta dos trabalhadores no Sistema de Gestão Integrada. Com objetivo de fortalecer as regras de segurança, as mesmas foram revisadas nos comitês mensais de segurança, em reuniões da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), nos Diálogos Diários de Segurança, nas integrações de novos funcionários e colaboradores.

4.3. TREINAMENTOS E PALESTRAS

Foram realizados diversos treinamentos e palestras com foco na mudança de comportamento os quais contribuíram no processo de desenvolvimento de segurança dos funcionários.

4.4. SENTINELAS DA VIDA

Foram selecionados funcionários pertencentes a cada área, desenvolvendo-se a equipe de Sentinelas da Vida, os quais auxiliam nas ações de segurança. A fim de evidenciar o trabalho dos mesmos, foram desenvolvidas camisas padronizadas para a equipe.

4.5. SIPAT (SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES)

Atuou-se nas ações preventivas de segurança para a redução de incidentes, realizando campanhas de conscientização junto aos funcionários por meio da SIPAT envolvendo a família dos funcionários. A SIPAT foi idealizada e organizada com o objetivo de sensibilizar e aproximar o funcionário e sua família para com as metas de segurança da empresa. Foi realizado o desenvolvimento de um vídeo ponderando sobre a importância da segurança no trabalho, onde que neste vídeo os familiares explicam a importância do retorno de cada trabalhador íntegro aos seus lares após a jornada de trabalho. Ao final da produção, o vídeo foi apresentado aos funcionários durante a SIPAT do ano de 2014.

4.6. OBSERVAÇÃO DE COMPORTAMENTO EM SEGURANÇA

O processo de segurança baseado em observação de comportamento em segurança, que visa obter um local de

trabalho saudável e seguro, tem como princípio que se o comportamento é “observável”, ele também pode ser “gerenciado” e conduzido para uma direção mais segura.

Para que se possa gerenciar o comportamento das pessoas e fazê-las acreditar que a mudança de comportamento será benéfica, é necessário observar e comparar a maneira correta de se executar uma determinada atividade, independente de crenças pessoais, sempre se baseando em procedimentos de segurança estabelecidos pela empresa.

Neste sentido, foram realizadas dinâmicas voltadas para o desenvolvimento da percepção dos riscos envolvendo atividades rotineiras da empresa. Foi preparada uma sala com cenários de atividades que demandassem o uso de equipamentos de proteção individual e a aplicabilidade das regras essenciais e específicas de segurança, desenvolvidas pela empresa.

4.7. PERCEPÇÃO DOS RISCOS

Foram desenvolvidas atividades visando melhorar a percepção dos riscos, nas quais foi simulada a realização de tarefas que apresentavam situações de diversos riscos no seu desenvolvimento, sendo necessária por parte dos funcionários à identificação e descrição da maneira segura, por meio de formulário.

4.8. DESENVOLVIMENTO DE MARKETING/COMUNICAÇÃO

Para Tavares (2008), o emprego de cartazes, apresentações, periódicos de segurança, filmes, sugestões, revistas especializadas, etc., auxiliam na conscientização do trabalhador em relação à segurança do trabalho.

Neste sentido, foram desenvolvidos materiais de comunicação para orientação dos funcionários, com base na proposta do fortalecimento da cultura de segurança, tais como banners, faixa, cartazes, adesivos, bonecos e cartilhas com as 8 regras essenciais de segurança, de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Desenvolvimento do material de comunicação visual da empresa analisada

Material	Atividade
Banners	Fixação de dois banners de 45,0 cm de comprimento por 25,0 cm de altura no acesso a área de produção
Faixa	Fixação de uma faixa de 4,73 m de comprimento por 0,65 m de altura na entrada da fábrica
Cartazes	Desenvolvimento de cartazes com as 8 regras essenciais de segurança que foram enviadas de forma individual e em dias alternados para o e-mail dos funcionários
Adesivos	Desenvolvimento de adesivos ilustrando a frase “regras: um só objetivo, minha segurança”, que foram entregues a todos os funcionários
Bonecos	Desenvolvimento e confecção de oito bonecos contendo as regras essenciais de segurança
Cartilhas	Desenvolvimento de cartilhas de 8,0 cm de comprimento por 14,5 cm de altura ilustrando as 8 regras essenciais de segurança, que foram entregues a todos os funcionários

Fonte: Autoria própria

4.9. RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE INCIDENTES E A QUANTIDADE DE HORAS DE TREINAMENTO

Observou-se um aumento do acesso à informação e conhecimento sobre aspectos

de segurança e saúde por meio de ações de treinamentos e palestras realizadas no período avaliado. Conforme observado na Tabela 1, é possível ver uma redução do número de incidentes em virtude do aumento do número de horas de treinamento.

Tabela 1 – Ocorrência de incidentes por quantidade de horas de treinamento por ano

Ano	Horas de treinamento	Número de incidentes
2013	117	76
2014	3601	41

Fonte: Autoria própria

4.10. ANÁLISE DA REDUÇÃO DOS NÚMEROS DE INCIDENTES ATRAVÉS DAS AÇÕES APLICADAS

A funcionalidade das ações realizadas pelo sistema de gestão de segurança pode ser evidenciada no Gráfico 1, que apresenta o índice de redução dos incidentes por

gerência, comparando o ano de 2014 em relação ao ano de 2013. As gerências analisadas são: Fibras e Utilidades (FUT); Papel e Acabamento (PAC); Qualidade e Meio Ambiente (QMA); Tecnologia da Informação (TI); *Supply Chain* (SUPPLY CHAIN); Engenharia e Manutenção (ENG E MAN.); Recursos Humanos (RH).

Gráfico 1 – Índice de redução dos incidentes por gerência no ano de 2014 em relação a 2013

Fonte: Autoria própria

5. CONCLUSÕES

Guiados pela consciência que os incidentes de trabalho não são exclusividade de alguns segmentos da economia nacional, é notório a necessidade de ações de segurança baseados na gestão comportamental de forma sólida e consistente, na busca pela redução dos números de incidentes de trabalho.

Conforme citado por Bley (2011), é importante que ocorra uma ponderação e assimilação dos perigos e a redução dos riscos de acidentes, além de ações que visem disponibilizar aos trabalhadores um ambiente mais seguro. No qual, destaca-se que só será possível de obter a partir da presença intensiva das lideranças das empresas, trabalhando na relação interpessoal dos funcionários, buscando cada vez mais equipes de trabalho desenvolvidas em padrões satisfatórios de segurança do trabalho.

Os resultados obtidos significam um grande avanço para área de prevenção de incidentes no trabalho, auxiliando no desenvolvimento da cultura da segurança como valor nas organizações, por meio da gestão de segurança do comportamento humano, enfatizando a contribuição de cada trabalhador, em cada nível da organização. Permitindo assim, que a empresa priorize suas ações de segurança, buscando melhorar o desempenho em segurança do trabalho, através de ações proativas de desenvolvimento do trabalhador sendo ele o

elemento central de todo o processo de prevenção de incidentes no trabalho.

Este estudo possibilitou sistematizar e identificar de forma resumida algumas ações praticadas na referida organização. Foi verificado que a empresa com sistema de gestão SST certificado vai além do que pede a legislação, sendo evidenciada uma gestão preventiva no que diz respeito à segurança do trabalho.

O apoio da alta direção, da área de gestão de pessoas e a ativa participação dos colaboradores na gestão da SST é fundamental ao sucesso do sistema, em consonância com o que a teoria conceitua. Os resultados da presente pesquisa (estruturação das ações e treinamentos) foram validados, conforme descreve Bley (2011), embasados no referencial teórico no caso da empresa estudada.

Considera-se, portanto, que o objetivo deste trabalho foi atingido, uma vez que, por meio do estudo de caso realizado e da síntese do referencial teórico apresentado, foi possível apontar as ações de segurança e saúde no trabalho, desenvolvidas pela empresa.

Portanto, espera-se que este trabalho possa auxiliar e incentivar outras empresas a implantarem um sistema de gestão em SST, praticando a gestão da cultura de segurança, dessas organizações, melhorando o desempenho em segurança, reduzindo custos e impactos causados pelos incidentes de trabalho.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVES, J. L. L. Comportamento de risco. Revista Proteção, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://www.protecao.com.br/edicoes/1/2014/AAj>>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- [2] ALVES, J. L. L.; MIRANDA JUNIOR, L. C. Mudança cultural orientada por comportamento: elementos para uma cultura de saúde, segurança, confiabilidade e produtividade, atuando com as pessoas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013. 240 p.
- [3] ARAÚJO, W. T. Manual de segurança do trabalho. São Paulo: DCL – Difusão Cultural do Livro, 2010. 453 p.
- [4] BLEY, J. Comportamento seguro: a psicologia da segurança no trabalho e a educação para a prevenção de doenças e acidentes. Versão e-book, 2011. Disponível em: <<http://temseguranca.com/livro-gratuito-sobre-comportamento-seguro/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- [5] CARDELLA, Benedito. Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 1999. 254 p.
- [6] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.
- [7] CHOUDHRY, R. M.; FANG, D.; MOHAMED, S. The nature of safety culture: a survey of the state-of-the-art. Safety Science, v. 45, n. 10, p. 993-1012, 2007.
- [8] VIEIRA, Juliana Fachi. Gestão de Pessoas. Site da Comunidade ADM. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso em: 30 jun. 2015.
- [9] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

- [10] LIN, John; MILLS, Anthony. Measuring the occupational health and safety performance of construction companies in Australia. *Facilities*, v. 19, n. 3-4, p. 131-139, 2001.
- [11] MOHAMED, S. Safety climate in construction site environments. *Engineering Construction and Architectural Management Journal*, v. 128, n. 5, p. 375-84, 2002.
- [12] WALDHELM NETO, Nestor. A importância da segurança do trabalho. Blog Segurança do Trabalho. Disponível em: <<http://segurancadotrabalhonwn.com/a-importancia-da-seguranca-do-trabalho/>>. Acesso em: 12 abril 2015.
- [13] OLIVEIRA, Otávio José de; OLIVEIRA, Alessandra Bizan de; ALMEIDA, Renan Augusto de. Gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas produtoras de baterias automotivas: um estudo para identificar boas práticas. *Prod.*, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 481-490, set. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000300015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: 10 set. 2015.
- [14] OHSAS. 18001: Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – especificação. Reino Unido: British Standards Institution, 1999, 30 p.
- [15] PASTORE, José. O custo do acidente e doença do trabalho no Brasil. 2011. Palestra proferida no Tribunal Superior do Trabalho, 20 out. 2011.
- [16] MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. Anuário estatístico de acidentes do trabalho 2013. 2015. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/aeat-2013/>>. Acesso em: 1 jun. 2015.
- [17] SALOMONE, Roberta. Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 16, p. 1786-1806, 2008.
- [18] SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.
- [19] TAVARES, J. C. Noções de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho. 6ª ed. São Paulo: Senac, 2008. 143 p.
- [20] TRIVELATO, G. C. Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos e alternativas. Belo Horizonte, 2002. In: Seminário Nacional sobre Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.fundacentro.gov.br/CTN/sistemas_gestao_saude_trabalho.pdf>. Acesso em: 8 set. 2015.

Capítulo 13

PROCESSO DE ESCOLHA DE FORNECEDOR PARA IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE DE FORÇA DE VENDAS

Jian Casasolla

Adriana Ariati

Resumo: O presente artigo mostra as atividades desenvolvidas durante o processo de seleção de fornecedores para a implantação de um *software* de força de vendas utilizando a ferramenta *Request for Proposal* (RFP). Para a utilização da ferramenta foram elaboradas uma apresentação da empresa contratante, questões relacionadas aos requisitos do software desejado, questões referentes ao fornecedor candidato e a definição dos critérios de análise utilizados para cada questão respondida. A metodologia utilizada foi a construtivista. O objetivo da utilização dessa técnica é fazer com que as empresas realizem contratos mais duradouros, firmando uma parceria de sucesso e diminuindo custos para o cliente. O resultado dessa avaliação mostra para a empresa contratante os pontos positivos e negativos de cada fornecedor de acordo com as respostas e facilita o processo de escolha baseando-se nos critérios estabelecidos.

Palavras chave: RFP, Fornecedor, Implantação de Força de Vendas.

1 INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico está em constante crescimento e transformação. A concorrência entre empresas do mesmo ramo faz com se tornem mais competitivas e seus clientes optem não somente por avaliar o produto oferecido. Segundo Bertaglia (2006), ao selecionar um fornecedor, deve ser considerado no processo de decisão o custo, a qualidade e o serviço prestado.

Muitas empresas possuem experiências desagradáveis ao contratar fornecedores. Alguns vendedores de empresas fornecedoras são treinados para utilizar métodos de trabalho que demonstrem para seu futuro cliente somente os pontos positivos do produto ou serviço oferecido. Outras vezes, durante o processo de escolha não é realizado a análise de aderência em relação ao produto e ao ambiente em que o ele será inserido, resultando na insatisfação do cliente.

Para que o produto correto seja selecionado é importante que a empresa contratante realize uma análise do escopo do produto esperado e elabore a documentação necessária que possa comprovar os requisitos desejados. Por esses motivos que Delaqua (2009), afirma que bons contratos começam com boas RFPs, onde os fornecedores que se mostram interessados apresentam suas propostas dos produtos e serviços prestados, enfatizando seus riscos e benefícios.

Através da RFP é possível identificar os pontos chaves esperados do produto ou serviço oferecido pelo seu fornecedor, fazendo com que a empresa foque na definição clara de suas necessidades e objetivos, permitindo ao fornecedor expor suas propostas e apresentar seu produto ou serviço sem ter conhecimento de seus concorrentes.

O presente artigo visa expor um modelo de utilização da ferramenta RFP no processo de seleção de fornecedores de produtos ou serviços. O modelo apresentado foi utilizado na escolha de um software de força de vendas, mas o uso da ferramenta pode ser adaptado para qualquer cenário que dependa da seleção de fornecedores e de acordo com a necessidade da empresa contratante.

2 METODOLOGIA

Na metodologia utilizada para a realização desse trabalho foram realizadas pesquisas teóricas e bibliográficas referentes a RFP, suas formas de uso e seus benefícios em livros e artigos disponíveis na internet. Depois, foi elaborada um RFP para ser aplicada em um contexto de seleção de fornecedores, utilizando a metodologia construtivista.

O pesquisador Lima (2003, p.134), afirma que:

A visão construtivista tem na essência a aprendizagem como decorrência da participação e elemento propulsor do processo de análise da tomada de decisão. Em todas as etapas do processo decisório, percepções, julgamentos sobre a realidade, ações e fatos precisam ser colocados em discussão e analisados.

O construtivismo exige participação e discussão dos participantes do processo fazendo com que as ideias sejam organizadas e aperfeiçoadas durante seu desenvolvimento permitindo uma partilha de conhecimento.

Esse método foi escolhido para que a ferramenta pudesse ser criada e moldada de acordo com o cenário, escopo e as necessidade da empresa contratante.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 REQUEST FOR PROPOSAL

A RFP é uma ferramenta importante para a gestão de fornecedores e pode abranger vários segmentos, pois estabelece um ambiente de concorrência definindo os alicerces para a negociação como: escopo, condições e responsabilidades, podendo assim, ser moldada conforme a necessidade do cliente (RODRIGUES, 2012).

Segundo Andren (1997), para a elaboração da RFP é necessário documentar os requisitos desejados para o software ou tecnologia a ser adquirida, para que fique o mais claro possível a necessidade do cliente e, desta forma, poderá ser elaborada uma proposta comercial mais efetiva e competitiva extraindo informações necessárias para tomada de decisões.

De acordo com Fagundes (2017), uma RFP deve definir quais informações e em que detalhes serão passados para os fornecedores, com o objetivo de auxiliá-los a

direcionar suas propostas criando uma solução mais próxima do esperado pelo cliente.

Existem outras solicitações semelhantes, como a Request for Quotation (RFQ) que se refere a uma inclusão de pedido de cotação para casos em que o cliente está procurando uma cotação de preços e a Request for Information (RFI) para quando o cliente necessita de maiores informações dos fornecedores antes de enviar uma RFP (MELO, 2012).

4 PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

4.1 ELABORAÇÃO DA RFP

O primeiro passo antes de entrar em contato com os fornecedores, é elaborar o documento RFP. Este foi preparado conforme o conceito da ferramenta e aprimorado de acordo com as necessidades da empresa contratante. Em definições com os usuários-chaves de cada setor, conhecidos como stakeholders, foi definido como seria o andamento do projeto. Os parágrafos a seguir detalham o que foi definido.

Em um arquivo do Microsoft Office Excel foram criadas quatro abas, denominadas: Instruções apresentação, Informações da empresa, Requisitos técnicos e Requisitos funcionais.

Na primeira aba “Instruções apresentação”, foram detalhadas algumas instruções para auxiliar no preenchimento da RFP e um contato da empresa para que o fornecedor candidato pudesse entrar em contato em caso de dúvidas. Ainda nessa aba, foi formulada uma breve apresentação da empresa para que o fornecedor pudesse ter conhecimento prévio do futuro cliente.

Para que o fornecedor candidato pudesse ter um conhecimento do processo utilizado pela empresa contratante, foi realizada uma explanação sobre o segmento que precisava ser automatizado.

Na segunda aba, denominada “Informações da empresa”, o fornecedor candidato deverá inserir informações relacionadas à companhia participante do processo de seleção. A Figura 1 mostra as questões que foram direcionadas aos candidatos desse processo.

Figura 1 – Informações organizacionais dos candidatos

Informações organizacionais			
#	Questões	Respostas	Detalhes
1	Razão social da empresa		
2	CNPJ		
3	Endereço da sede (matriz)		
4	Número de sócios		
5	Ano de fundação		
6	Quantidade de funcionários		
7	Possui filiais? Se sim, onde (cidades)?		
8	Quantidade de clientes ativos		
9	Principais clientes ativos (cite os maiores 5)		
#	Possui clientes no ramo têxtil? Se sim, qual (ais)?		

Para a empresa contratante era importante saber qual era a capacidade de atendimento de suporte do fornecedor para posterior à implantação e se utilizava alguma metodologia de desenvolvimento, permitindo uma visão mais completa após o projeto implantado. Desse modo, foram solicitadas informações sobre a capacidade de atendimento que é apresentada na Figura 6.

Figura 2 – Capacidade de atendimento

Capacidade de atendimento			
#	Questões	Respostas	Detalhes
1	Quantidade de funcionários da área de desenvolvimento (programação)		
2	Quantidade de funcionários da área de suporte técnico (help desk, service desk)		
3	Aplica alguma metodologia de desenvolvimento? Se sim, qual (uais)?		
4	Aplica alguma metodologia de gestão de projetos? Se sim, qual (uais)?		
5	Aplica alguma metodologia de qualidade de software? Se sim, qual (uais)?		
6	Aplica alguma metodologia de gestão de serviços? Se sim, qual (uais)?		
7	Quantidade de chamados técnicos abertos (mensais)		
8	Quantidade de chamados técnicos solucionados (mensais)		
9	Tempo médio de resposta de chamado técnico (SLA, resolução)		
10	Possui sistema de controle de incidentes?		
11	Caso possua um sistema de controle de incidentes, emite protocolo automático?		
12	Caso possua um sistema de controle de incidentes, este gera relatórios de incidentes por período (em aberto, por categoria)?		

A visibilidade econômica do projeto é o um dos pontos considerados mais importantes na maioria dos projetos, e foi um dos critérios definidos pela empresa contratante. Sendo assim, foram solicitadas algumas questões orçamentárias relacionadas ao projeto a ser desenvolvido. Para responder essas

questões, o fornecedor deve ter conhecimento de todos os requisitos solicitados para o sistema antes deste item ser respondido oficialmente. A Figura 3 mostra as questões que foram consideradas importantes para esse projeto.

Figura 3 – Condições financeiras

Informações organizacionais			
#	Questões	Respostas	Detalhes
1	Financia o projeto através do BNDES		
2	Custo padrão do projeto (ferramenta + implantação) dentro do orçamento proposto		
3	Customizações dos requisitos selecionados		
4	Custo mensal de suporte e manutenção dentro do orçamento proposto		

Após definidas as condições financeiras, o fornecedor se direciona para a aba de “Requisitos técnicos” e responde as questões sem entrar em detalhes do funcionamento do software.

Nessa aba, o fornecedor informará se o requisito:

- a) Atende como Solução Standard (AS), ou seja, um requisito em que a funcionalidade do software já possui a opção disponível, atendendo a área requisitante e as necessárias ao usuário final;
- b) Atende com Desenvolvimento na Solução Standard (AD), sendo um requisito não funcional. O sistema não possui disponível esse requisito mas há um empenho por parte do setor de desenvolvimento para atender o cliente, envolvendo tempo e custo;

- c) Atende com Solução de Terceiros (AT), sendo um requisito externo, que ocorre quando é gerado fora da organização para atender à solicitação, podendo ser ela hardware, software, instalações, demandas legais, regulatórias e de padronização estabelecida pelo Governo Federal;

- d) Não atende (NA) conforme o Guia de boas práticas em contratações de soluções de tecnologia da informação do Tribunal de Contas da União (TCU, 2017).

Caso algum dos requisito seja assinalado com AD pelo fornecedor, este deverá informar a quantidade de horas necessárias para realizar o desenvolvimento do requisito.

A Figura 4 mostra um totalizados utilizado para identificar a quantidade dos requisito em cada tipo de solução e o nível de importância para o projeto.

Figura 4 – Exemplo de totalizador das abas requisitos técnicos e funcionais

Nível do importância do requisito	AS	AT	AD	NA	Custo de desenvolvimento
Baixa	1	0	2	0	1.200,00
Média	12	0	1	0	1,50
Alta	11	0	4	0	11.400,00
total	24	0	7	0	12.601,50

Por fim, os fornecedores preenchem o item 4 relacionado aos requisitos funcionais. Neste item são representadas as funcionalidades ou os serviços esperados do fornecedor para que o software realize as atividades de acordo com a necessidade da empresa. Nesta etapa devem ser informadas todas as restrições e comportamentos do sistema.

Ao preencher a RFP é aconselhável que o responsável pelo preenchimento, envolva todos os responsáveis dos setores, como programação, suporte, projetos, gestores, dentre outros, para que o documento fique o mais transparente possível.

Após preenchido atentamente, o documento deve ser retornado ao cliente.

4.2 CRITÉRIOS E CONCEITOS

A empresa contratante recolheu todas as RFPs dos fornecedores e iniciou o processo de análise baseada em critérios pré-definidos pela direção.

Para a avaliação dessa RFP, foram utilizados como critérios o orçamento apresentado, os riscos relacionados a estrutura de TI do fornecedor e o escopo baseado nos interesses da empresa contratante.

Deste modo, para cada item da RFP do fornecedor foi atribuído um peso. Na aba “informações da empresa”, os pesos estabelecidos variam de 0 à 5, sendo zero quando não exerce peso nenhum sobre o projeto e cinco quando tem peso máximo. Nas abas de “Requisitos técnicos” e “Requisitos funcionais” os pesos foram atribuídos de acordo com a quantidade total de itens que são atendidos em Solução Standard.

O fornecedor candidato não tem conhecimento dos critérios de avaliação utilizados pela empresa contratante. Essa medida foi adotada com o objetivo de que as respostas sejam dadas com total veracidade.

Na Figura 5 é possível visualizar a nota atribuída a questão “Quantidade de funcionários” e o critério para obtenção dessa nota, listado na coluna Definição.

Figura 5 – Exemplo de pesos na aba informações da empresa.

Informações organizacionais				
Questões	Respostas	Detalhes	Notas (0 à 5)	Definição
Quantidade de funcionários	33		2	Se menor que 10 = 1, entre 10 e 50 = 2, entre 51 e 100 = 3, entre 101 e 200 = 4,

Com os critérios definidos foram avaliados seis fornecedores, que demonstraram interesse no projeto e que estiveram de acordo ao preenchimento da documentação RFP. Alguns fornecedores foram desclassificados mediante uma avaliação das RFP entregues.

Um dos fornecedores foi desclassificado devido à baixa capacidade de atendimento verificada pelos dados referentes ao suporte apresentando pouca maturidade, sem controles automatizados e metodologias específicas. Mesmo esse fornecedor possuindo um cliente com software na mesma área, a equipe avaliadora optou por desclassificá-lo.

Outro fornecedor foi desclassificado por não preencher as informações referentes à empresa.

Um terceiro fornecedor não preencheu as informações solicitadas a respeito da capacidade de atendimento e atrasou o retorno da RFP preenchida.

Desse modo foram classificados outros três fornecedores, sendo eles: X, Y e Z. Para facilitar a escolha, foi elaborado um quadro de análise comparativa dos critérios, destacando os três fornecedores, do pior ao melhor em cada critério, colorindo com as cores vermelho, amarelo e verde, respectivamente.

A Figura 6 apresenta o resultado das avaliações realizadas pela empresa baseadas nos critérios que foram definidos pela direção.

Figura 6 – Quadro de sinalização

Quadro de sinalização - Fornecedores							
Fornecedor	Risco	% Aderência	Custo	% Aderência	Escopo	% Aderência	% médio de Aderência
X	44	62,85%	15	75,00%	39	84,78%	74,21%
Y	27	38,57%	6	30,00%	29	63,04%	43,87%
Z	49	70,00%	15	75,00%	21	45,65%	63,55%

De acordo com esses critérios, a empresa Y foi eliminada pelo baixo número de atendentes ao suporte, sendo considerado pela equipe avaliadora como um risco alto, além do custo ser quase o dobro das demais.

As empresas X e Z permaneceram empatados no critério de custo, porém a X se adequou melhor ao escopo do projeto e a Z demonstrou maior segurança no suporte.

A decisão final ficou a cargo da direção, que por resultados obtidos no processo de avaliação e por determinação, escolheu a empresa X como seu fornecedor para implantação de seu sistema de força de vendas.

5 RESULTADOS

Nesse artigo, foi mostrado a importância da utilização de um RFP no processo de seleção de fornecedores, como ela pode ser criada e avaliada.

A empresa contratante que optou por utilizar a ferramenta cresceu rapidamente no mercado e passou por várias mudanças de software nesse período. Todos os softwares que foram escolhidos anteriormente não se adequavam ao rápido crescimento e não atendiam a todos os requisitos essenciais para o bom funcionamento de uma empresa em seu ramo de negócios.

A criação de uma RFP auxiliou não somente no processo de seleção de um fornecedor,

mas também na definição de um escopo que representasse todas as principais funcionalidades esperadas por um software para atender as necessidades que até então os softwares implantados não atendiam.

Depois de elaborada a RFP e tendo em mãos as respostas dadas pelos fornecedores candidatos, a empresa contratante iniciou o processo de seleção baseadas nos critérios que mais achava pertinente.

Na pesquisa apresentada, a empresa contratante optou por escolher o software que não oferecesse tantos riscos em seu projeto e utilizou o critério do escopo para desempatar o critério de custo que se adequasse melhor ao escopo esperado do sistema.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDREN, E. Creating and Using RFPs for Fun and Profit. Strategic Analysis Report. Gartner Group, Jan. 1997.
- [2] BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento: São Paulo: Saraiva, 2006.
- [3] DELAQUA, Lucas. Bons contratos começam com boas RFPs. Disponível em: <https://lucasdelaqua.wordpress.com/2009/10/15/bons-contratos-comecam-com-boas-rfps/>. Acesso em: 08/02/2017.
- [4] FAGUNDES, E. Como elaborar uma RFP. Disponível em: <http://efagundes.com/artigos/como-elaborar-uma-rfp-request-for-proposal/>. Acesso em: 27/05/2017.
- [5] LIMA, M.V.A. Metodologia construtivista para avaliar empresas de pequeno porte no Brasil, sob a ótica do investidor. Maio/2003. Disponível em:
- [9]

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85785/194974.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
Acessado em 26/05/2017.

[6] MELO, Maury. Guia de estudo para o exame PMP®: Project Management Professional Exam. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Rosa Maria Oliveira de Queiroz. 2012.

[7] RODRIGUES, E. Como fazer uma RFP. Disponível em: <http://www.elirodrigues.com/2012/10/19/como-fazer-uma-rfp/>. Acesso em: 12/02/2017.

[8] TCU, Tribunal de Contas da União. Rede de Bibliotecas. Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação. Versão 1.0. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC82195464&inline=1>. Acesso em: 03/04/2017.

Capítulo 14

O EMPREENDEDOR E O DILEMA DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO TEÓRICO

Paula Lopes de Oliveira Maia

Resumo: O presente trabalho propõe reunir conceitos e ideias, e discorrer a respeito do papel do empreendedor mediante a inovação sob a perspectiva da competitividade, procurando demonstrar como inovação é capaz de incrementar a competitividade. O estudo apresenta como resultado, a partir de um amplo levantamento teórico-conceitual, que a inovação é elemento essencial para a competitividade dos negócios, independentemente do porte ou segmento no qual a empresa atua e que o empreendedor é o protagonista da inovação bem como do desenvolvimento econômico. Contudo, nota-se que muitas vezes os empreendedores, em especial os menores, possuem um conceito limitado ou até mesmo incorreto sobre inovação, o que dificulta sua aplicabilidade nos negócios.

Palavras chave: Inovação. Empreendedor. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

A globalização inquieta e desintegra os mercados, ditando assim, novos desafios competitivos às empresas, forçando-as a serem mais inovadoras e ágeis. Esta instabilidade faz com que as mesmas procurem as melhores estratégias competitivas de acordo com o mercado no qual estão inseridas (TIGRE, 2006).

Hamel e Prahalad (2005) ressaltam que muitas empresas nos dias de hoje encontram como problema, em termos de competitividade, o fato de enfrentarem outras não tradicionais, ou seja, a competição ocorre entre “líderes” versus “inovadores”, ou “copiadores” versus “criativos”, por exemplo, e não apenas por conta da entrada de empresas internacionais. Já Shumpeter (1988) observa a importância da inovação para o desenvolvimento econômico tanto das organizações quanto dos países.

Neste contexto, segundo Christensen (2001) independentemente do ambiente no qual a empresa está inserida e do tipo de empresa, todas enfrentam o dilema da inovação. Inserida em um ambiente de mudanças lentas ou rápidas, sendo uma empresa de produtos ou serviços, de tecnologia de ponta ou não, torna-se necessário neste momento uma gestão muito diferente para que seus lucros e crescimento se mantenham no longo prazo. É necessário antever as mudanças com as quais poderão se deparar a fim de evitar o fracasso, apesar de aparentemente terem uma boa gestão e um bom relacionamento com clientes.

Entretanto, observa-se no cenário nacional certa dificuldade em implementar a inovação, o que decorre muitas vezes, do fato de que o conceito de inovação é amplo e muitos o desconhecem ou têm uma visão restrita do mesmo. Para Figueiredo (2011), frequentemente tem-se uma ideia limitada ou até mesmo, incorreta sobre determinados conceitos, tais como o processo de inovação, dificultando assim sua aplicabilidade nas empresas.

Tendo em vista que inovação pode ser compreendida através de diferentes conceitos como já evidenciado anteriormente e que o tema tem sido abordado com uma frequência crescente nos últimos anos - tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial - este estudo pretende analisar sob esta perspectiva:

Qual o papel do empreendedor mediante a inovação e qual impacto desta para a competitividade do negócio? A partir do problema de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a importância da inovação para o empreendedor do negócio próprio. Tendo como objetivos específicos: clarificar o conceito de inovação bem como sua aplicabilidade nas empresas, identificar como a inovação pode influenciar a competitividade de um negócio e ainda verificar o papel do empreendedor mediante a inovação.

Tendo em vista o exposto anteriormente, esta pesquisa justifica-se, por ser a inovação um tema que tem sido cada vez mais discutido tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial como forma de garantir a competitividade e a longevidade dos negócios nos mais variados segmentos e pelo fato de o conceito de inovação ser amplo e possuir definições diversas o que por vezes dificulta o seu entendimento e aplicação.

2. METODOLOGIA

Este estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica para o seu desenvolvimento, tendo como base artigos e livros. Segundo Marconi e Lakatos (2016, p. 166):

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]

Para Gil (2010), a pesquisa bibliográfica permite a análise de diferentes autores e pontos de vista sobre um mesmo tema e desta forma, é possível se fundamentar melhor o estudo em questão.

3. O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO

INOVAÇÃO

Apesar de inovação ser uma palavra que atualmente está presente tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos como origem de vantagem competitiva, tem sido

entendida por vezes de maneira restrita, incerta e até mesmo incorreta, o que impede decisões relativas à sua gestão tanto em nível empresarial quanto governamental.

Comumente confunde-se inovação com invenção, pois no início do processo de inovação tecnológica estão presentes as invenções, porém nem todo produto da capacidade inventiva do homem, leva a uma inovação visto que, uma invenção é uma ideia, um rascunho, um protótipo dirigido a um produto, ou um processo novo, aperfeiçoado, que pode ser patenteado. Já a inovação, no sentido econômico, acontece apenas quando este produto é comercializado, colocado no mercado (FIGUEIREDO, 2011). Tigre (2006), ressalta a diferença entre invenção e inovação. A invenção é caracterizada pela criação de algo original, seja um produto, uma técnica ou um processo. Já a inovação acontece através da real aplicação prática de uma invenção.

A inovação é instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e praticada. Os empreendedores precisam buscar com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida (DRUCKER, 2005, p. 25).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p.24) “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. E completam “a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados- pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

O mais comum e tradicional é associar inovação ao desenvolvimento de novos produtos, principalmente ligados a progressos tecnológicos. Uma perspectiva mais moderna e interessante, no entanto, é aquela compreende que as organizações podem inovar em várias dimensões: processos, relacionamento com clientes, agregação de serviços, sistema de crédito ou cobrança, relacionamento com a comunidade etc. Assim, torna-se evidente que a inovação não pode se limitar aos

processos estruturados de P&D (TERRA, 2007, p. 23).

A inovação está ligada tanto à descoberta, experimentação e desenvolvimento, quanto à imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais (DOSI, 1982). Schumpeter (1988, p. 48), conclui afirmando que a inovação engloba:

- 1) Introdução de um novo bem- ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estão familiarizados- ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer este mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa nova fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Uma pesquisa bibliométrica realizada por Maia (2014) sobre o conceito de inovação utilizado nos principais periódicos de Administração aponta as palavras mais utilizadas nesta definição. Ao analisar o conceito de inovação utilizado nos 337 artigos pesquisados pela autora, constata-se que as palavras mais utilizadas na definição sobre o conceito de inovação são: “novo”, “nova”, “processo”, “produto”, “serviço”, “organizacional”, “desenvolvimento”, “produção”, “conhecimento”, como pode ser visualizado na figura a seguir.

Figura 1: *Word Cloud* para as palavras mais utilizadas no conceito de inovação.

Fonte: Maia (2014), pág. 71.

A pesquisa identifica também os autores mais citados nos conceitos de inovação. O que obteve o maior número de citações foi “Schumpeter”. Ou seja, do total de artigos que utilizaram o conceito de inovação, em 17,9% o autor foi citado. Assim, o conceito de inovação mais utilizado nos artigos foi o que a define como a introdução de produtos novos ou significativamente melhorados no mercado, a criação ou o aperfeiçoamento de processos, abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de suprimento de matéria-prima e a reestruturação organizacional (MAIA, 2014).

O segundo autor mais citado foi “Dosi”, representando 11,9%. Este autor define inovação como a busca por a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos produtivos e novos sistemas organizacionais (MAIA, 2014).

Destaca-se também o uso do conceito de inovação proposto pela OCDE, que foi o terceiro mais citado e que a entende como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Esse uso foi seguido, em quarto lugar, pelo conceito de Drucker, o qual propõe que a inovação refere-se ao ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza (MAIA, 2014).

3.1 TIPOS E NÍVEIS DE INOVAÇÃO

De acordo com Tigre (2006), o manual de Oslo, que é a referência conceitual e metodológica mais usada para examinar o processo de inovação, amplia a definição de inovação, focando-a como um “solucionador de problemas” nas diversas etapas do processo produtivo. Assim, de acordo com o manual de Oslo existem quatro tipos de inovação, a saber: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OCDE, 2005, p. 23).

Shumpeter (1988), como já destacado anteriormente, classifica cinco tipos de inovações:

- Lançamento de um novo bem;
- Implementação de novo método produtivo;
- Abertura de novo mercado;

- Adoção de nova fonte de matéria-prima
- Estabelecimento de uma nova organização.

Já Tidd, Bessant e Pavitt (2005) classificam as inovações em quatro tipos que denominam os “4 Ps da inovação” como pode ser visualizado a seguir:

Quadro 1: Tipos de Inovação

Inovação de produto	Alterações nos produtos e/ou serviços que a empresa disponibiliza aos seus clientes.
Inovação de processo	Modificações na maneira pela qual os produtos e/ou serviços são desenvolvidos e entregues.
Inovação de posição	Variações no contexto em que os produtos e/ou serviços são introduzidos.
Inovação de paradigma	Transformação nos modelos mentais que direcionam a empresa.

Fonte: adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2005, pág. 30).

Um outro conceito fundamental é o de inovação tecnológica, que está ligada ao uso do conhecimento a partir de diferentes maneiras de produzir e comercializar bens e serviços. (LASTRES e FERRAZ, 1999). A inovação tecnológica é fundamental para tornar e manter um país competitivo (FREEMAN e SOETE, 2008; STAL, 2007; e TIGRE 2006). Stal (2007), ressalta que Shumpeter estudou de forma aprofundada a relação entre tecnologia e desenvolvimento econômico, focando nos benefícios das inovações de processo e produto para o desenvolvimento econômico e destacando a relevância das organizações e dos empreendedores neste processo.

Existem diferentes níveis de melhoria nos processos de inovação “desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2005, pág. 32).

Uma diferenciação importante que deve ser ressaltada é entre a inovação radical e a inovação incremental. As inovações radicais alteram a maneira como enxergamos e como utilizamos as coisas, “às vezes são tão radicais e vão tão além que mudam a própria base da sociedade” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, pág. 32). As inovações radicais, criam alterações essenciais nas atividades de uma empresa e representam uma exclusão das práticas vigentes até então.

Ou seja, elas que criam algo novo e fazem com que sejam adotadas novas rotinas com transformações inclusive nas crenças e valores normativos das pessoas da organização (MOREIRA e QUEIROZ, 2007).

Montanha Junior et al. (2008, p.4), destacam que “a inovação radical traz consigo uma revolução tecnológica, levando a extinção o que existia antes dela”. E complementam: “[...] é fortemente baseada na pesquisa científica e tecnológica, originando-se nas empresas por meio de parcerias com universidades e institutos de pesquisa”. Por outro lado, a aceitação comercial da inovação radical é capaz de proporcionar lucros maiores para empresa. Já as inovações incrementais, estão relacionadas à diferenças discretas em relação às práticas usuais. Referem-se às pequenas adaptações nas rotinas organizacionais e que se adequam às normas e valores dos membros da organização (MOREIRA; QUEIROZ, 2007). Montanha Júnior et al (2008, pág. 4) ressaltam que:

As inovações incrementais são mais seguras, baratas e mais facilmente trazem retorno em um tempo razoável, pois são geralmente feitas dentro das empresas. O curso das inovações nas empresas é normalmente caracterizado por longos períodos de inovações incrementais, pontuado por poucas inovações radicais.

Schumpeter conclui destacando que (1982, p. 68), “inovações radicais provocam grandes mudanças no mundo, enquanto inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança”.

3.2 INOVAÇÃO, COMPETITIVIDADE E EMPREENDEDORISMO

As empresas procuram maneiras de destacar-se frente às concorrentes, buscando diferentes estratégias visando à fidelização de clientes, à ampliação da sua participação no mercado e objetivando a obtenção de maiores lucros para sua maior permanência e crescimento no mercado em um contexto que é caracterizado por intensa competição devido à concorrência crescente e constante, clientes mais exigentes, além de produtos e serviços de melhor qualidade e muito semelhantes entre si.

Neste contexto, “[...] é comum observar a abrangência e capilaridade de novas empresas que nem existiam há cerca de dez anos e que se tornaram líderes de mercado num curto espaço de tempo” (DORNELAS, 2008, p. 5). Por isso, na atualidade a inovação desempenha um papel extremamente relevante, podendo ser vital para o sucesso de uma empresa, tendo em vista que inovar é uma maneira de se diferenciar dos concorrentes, agregando valor à empresa. Também a esse respeito, Ziviani (2012) menciona:

A inovação é um desafio de alta complexidade que as organizações vêm enfrentando, com a finalidade de obter vantagem competitiva, atender às exigências dos mercados consumidores e até mesmo para a sobrevivência do empreendimento (ZIVIANI, 2012, p. 3, grifo no original).

Dessa forma, neste cenário que se mostra cada vez mais competitivo e globalizado, a inovação desempenha papel essencial tanto para o crescimento das empresas quanto para sua própria sobrevivência no mercado. Dornelas (2008) observa que muitos competidores ainda presos ao modelo econômico antigo estão buscando a inovação para não perderem mais fatias de mercados nos quais reinavam no passado. Sob esta perspectiva, Figueiredo (2011) afirma que, a partir desse ativo valioso que é a inovação, as empresas são capazes de se antecipar às demandas dos clientes, disponibilizando

produtos e serviços inovadores, fazendo com que atinjam e mantenham uma performance competitiva.

Entretanto, como já dito anteriormente, observam-se, no cenário nacional, poucas empresas que adotam tal prática e, além disso, nota-se, no âmbito empresarial, certa dificuldade em implementar a inovação subsidiada, muitas vezes sob a justificativa de que a inovação é produto do desenvolvimento de tecnologia de ponta e altos investimentos. Dessa forma, essa dificuldade ocorre pelo fato de, muitas vezes, as empresas – em especial, as menores – acreditarem que a inovação é privilégio das grandes, por desconhecerem ou terem um conceito incorreto ou limitado sobre inovação e a importância da sua gestão.

De acordo Terra (2007, p. 42, grifo no original), inovar:

É criar diferenças que surpreendam a concorrência. É alavancar a curva de experiência transformando as habilidades e atitudes em melhores soluções para as empresas, seus *stakeholders* e para a sociedade como um todo.

Diante do exposto, vale destacar que apesar de o Brasil possuir um processo de abertura de empresas lento e difícil, se comparado a outros países, o país apresenta uma taxa alta de atividade empreendedora, em torno de 12%. Contudo a maioria das pessoas empreende por necessidade no país, evidenciando, assim, negócios pouco inovadores, caracterizados por pequeno investimento e conteúdo tecnológico. Desse modo, é urgente o desenvolvimento do espírito empreendedor e da inovação no empreendedor brasileiro, que necessita observar a inovação e utilizá-la como uma ferramenta (SARKAR, 2008). A esse respeito, Dornelas (2008, p. 5, grifos no original)) também destaca:

O “velho” modelo econômico era regido por grandes empresas – caracterizadas por seus ativos físicos, número expressivo de funcionários, várias fábricas, imóveis, maquinários etc., prevalecendo o poder dos músculos e o tamanho físico que criavam barreiras de entrada aos players de menor porte, os quais não ousavam competir com o gigante, dono do mercado. Isso vem sendo substituído aos poucos por um novo modelo, no qual as empresas mais ágeis, flexíveis e com respostas rápidas às demandas do

mercado sobreviverão e prosperarão também de forma rápida.

Drucker (2005, p. 25) complementa reforçando o papel do empreendedor mediante a inovação:

A inovação é instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e praticada. Os empreendedores precisam buscar com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem sucedida.

Nesse sentido, Schumpeter (1988) enfatiza a importância do empresário inovador para o desenvolvimento da economia, sendo este caracterizado como agente fundamental do processo. Em um modelo de economia no qual as atividades acontecem de forma idêntica, repetindo-se constantemente, o empresário inovador deverá ser capaz de trazer novos produtos ao mercado a partir de combinações eficientes de tal forma que os consumidores desejem estes novos produtos. Dosi (1982) complementa afirmando que as evidências do mercado indicam que a atividade inovativa está diretamente relacionada ao crescimento econômico e que a transformação da economia envolve a realocação de recursos em diferentes setores e buscando sempre novas oportunidades de lucro.

Para Drucker (2010, p. 39) “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”. Ainda sobre a figura do empreendedor, Dornelas (2008) menciona:

Os empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, questionam, ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja empreendem. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem uma motivação singular, gostam do que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas e querem deixar um legado. (DORNELAS, 2008, p. 61)

Em pesquisa realizada, Gonçalves, Veit e Monteiro (2013, p. 96) relacionaram a inovação ao desempenho das empresas e ao perfil empreendedor, obtendo os seguintes resultados:

Grupos de alto desempenho e alto grau de inovação se revelaram mais empreendedores e orientados ao mercado. O grupo de baixo desempenho e baixa inovação possui perfil pouco empreendedor e baixa orientação ao mercado, o que revela os riscos deste tipo de atuação e perfil empresarial. Por outro lado, há um grupo inovador e de baixo desempenho, caracterizado por níveis mais baixos de orientação ao mercado, e por fim um grupo meio termo, que inova pouco e tem baixo desempenho.

Portanto, processos de inovação eficientes fazem com que as empresas se desenvolvam melhor e com mais rapidez, além de terem uma melhor percepção do que as concorrentes. Davila, Epstein e Shelton (2007 p. 23) reforçam essa visão, afirmando que “[...] a longo prazo (sic), o único fator realmente capaz de garantir o futuro de qualquer empresa é sua capacidade de inovar melhor e de forma mais contínua por mais tempo que as concorrentes”.

3.3 O EMPREENDEDOR E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Tendo em vista que a inovação por si própria pode ser entendida como um processo de gestão, verifica-se a necessidade de se administrar este processo. Nesse sentido, Hamel, Mol (2008, pág. 825) definem a gestão da inovação como: “a invenção e implementação de práticas gerenciais, processos, estrutura ou técnicas novas no estado da arte que tem como objetivo promover as metas organizacionais”.

A gestão da inovação pode ser entendida como um conjunto de atividades gerenciais que tentam controlar o processo inovador. O espectro de questões que o gestor deve monitorar neste âmbito vai do estágio de geração da ideia, passa pelo desenvolvimento/adoção do produto ou processo até o seu lançamento no mercado (DREIJER, 2002; OJASALO, 2008 *apud* Pereira e Campos, 2013, pág. 38)

Entretanto, para Eveleens (2010) a maneira pela qual o processo de inovação é gerenciado depende da forma como as empresas enxergam a inovação, tendo em vista que existem várias definições para o termo. Além disso, existem diferentes modelos de gestão da inovação, porém, estes em geral são compostos por seis fases distintas ordenadas da seguinte forma: geração da ideia, seleção, desenvolvimento, implementação/lançamento, pós lançamento e avaliação.

Bautzer (2009), reforça a importância de se criar processos para gerenciar a inovação, pois o autor acredita que a inovação deve ser provocada e seus processos devem ser administrados de forma que gerem vantagem competitiva para a empresa. Drucker (2010) completa enfatizando que os empreendedores devem aprender a praticar a inovação sistêmica, que consiste em uma procura por mudanças e na análise sistemática das oportunidades que estas mudanças são capazes de oferecer para a inovação econômica ou social.

Os esforços para ser inovativo dizem respeito ao modo como as empresas criam, adquirem e/ou combinam seus recursos com vistas a inovar. Estudos confirmam que projetos de inovação necessitam de diferentes estratégias e estruturas, diferentes modelos de adoção de tecnologias, diferentes ambientes, fatores organizacionais e processos, pessoas, conhecimentos, entre outros. (SARTORI, 2011, pág. 53)

Silva, Serafim e Spaleta (2010), ressaltam a necessidade da inovação estar integrada à cultura da empresa penetrando em todas as áreas da organização. Tigre (2006, pág.1) completa afirmando que:

A geração e apropriação de inovações, entretanto, é um processo complexo que depende não apenas das qualificações e dos recursos técnicos-financeiros detidos pela firma, mas também do ambiente institucional no qual está inserida e do poder de negociação com fornecedores e clientes.

Tigre (2006) afirma que a inovação refere-se a um processo coexistente de alterações que envolvem diferentes atividades internas e externas à empresa. Partindo deste pressuposto teórico é possível entender que,

as empresas inovadoras fazem uso de diferentes fontes de conhecimento, podendo estes ser tanto internos quanto externos. As fontes internas referem-se às tarefas direcionadas para a criação de novos produtos e processos e também para a aquisição de melhorias incrementais através de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional. Já as fontes externas utilizam:

- Livros, revistas técnicas, manuais, vídeos, entre outros;
- Consultorias;
- Licenças de fabricação;
- Tecnologias embutidas em equipamentos e máquinas.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005, pág. 87), reforçam que a inovação é uma “atividade genérica, associada a sobrevivência e crescimento”. Segundo os autores, há um processo comum a todas as empresas que percorre as seguintes etapas:

- a) Procura: verifica-se os cenários interno e externo a fim de identificar ameaças e oportunidades para mudança;
- b) Seleção: a partir da estratégia empresarial, determina-se de que forma a empresa pode se desenvolver melhor de acordo com a prévia identificação da etapa anterior;
- c) Implementação: transformar a ideia inicial em algo novo ofertado ao mercado interno ou externo. Nesta etapa deve-se atentar as seguintes questões:
 - Aquisição de conhecimentos necessários à inovação;
 - Execução do projeto ajustando-o a imprevistos;
 - Lançamento da inovação e acompanhamento;
 - Sustentabilidade: consultar a ideia inicial frequentemente ajustando-a de modo a aumentar sua longevidade – reinovação;
 - Aprendizagem: aprender com este ciclo, aperfeiçoando o processo constantemente.

Este processo pode ser representado de maneira simplificada, conforme observa-se na figura a seguir:

Figura 2: Processo de Inovação

Fonte: Adaptado, Tidd, Bessant e Pavitt (2005), pág. 88.

Com base nos estudos acima percebe-se que a inovação pode e deve ser estimulada no âmbito empresarial de diversas formas, a fim de atender as necessidades da organização e melhorar sua competitividade no mercado. Entretanto, Santos (2010) apud Pereira e Campos (2013) destacam a importância de estudar como ocorre o processo de geração e de gestão da inovação em PMEs tendo em vista que representam 99% das empresas brasileiras e contribuem com 20% do PIB do país. Apesar de sua relevância para o cenário nacional, a inovação ainda é um grande desafio para estas empresas, pois seus índices de inovação são bastante inferiores aos de grandes empresas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo chama atenção para a temática da inovação, que é de vital importância para as organizações, especialmente na atualidade, na qual vivenciam elevado grau de concorrência, além de mudanças rápidas e profundas tanto no mercado quanto na sociedade de uma forma geral, o que exige das empresas respostas cada vez mais rápidas as novas tendências. Logo, a inovação é um tema que tem ganhado cada vez mais importância e tem sido abordado de maneira crescente nos últimos anos por empresários e também pelo meio acadêmico, uma vez que pode se tornar uma ferramenta

estratégica capaz de permitir não somente a sobrevivência e a longevidade dessas empresas, mas, especialmente, por poder garantir-lhes uma posição de destaque frente suas concorrentes.

As empresas que mantêm uma mentalidade antiga que não se preocupam em renovar nem em fazer algo diferente, estão fadadas a perder a competitividade, visto que atualmente, independentemente do tamanho da organização, a competição ocorre de uma maneira mais acirrada.

Contudo, nota-se que apesar da relevância e do crescimento pelo tema nos últimos anos, os empreendedores brasileiros, especialmente os menores, desconhecem esta temática ou possuem um conceito limitado ou incorreto o que inviabiliza sua aplicação em seus negócios. Por isso, é extremamente relevante a disseminação do tema, tendo em vista que o empreendedor é o protagonista da inovação e também do desenvolvimento econômico.

É importante destacar que a pesquisa apresentada neste trabalho possui algumas limitações que devem ser consideradas. Como tratou-se de um estudo teórico, não foram ouvidos os empreendedores que são os protagonistas da inovação, o que poderia permitir uma visão mais ampla quanto à sua percepção sobre o tema, o que pode ser uma possibilidade para próximas investigações.

REFERÊNCIAS

- [1] BAUTZER, D. Inovação: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.
- [2] CHRISTENSEN, Clayton M. O Dilema da Inovação. São Paulo: Edna Veiga, Makron Books, 2001.
- [3] DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. As regras da inovação – como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [4] DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [5] DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*. v.11, n.3, p.147-162, 1982.
- [6] DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Entrepreneurship, 2005.
- [7] EVELEENS, Chris. Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. Working paper University of Nijmegen, 1-16. 2010.
- [8] FIGUEIREDO, Paulo N. Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- [9] FREEMAN, C.; SOETE, L. A Economia da Inovação industrial. Campinas, SP: Ed. UNICAMP, 2008.
- [10] GONÇALVES, Cid Filho; VEIT, Mara Regina; MONTEIRO, Plínio Rafael R. Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 10, n.2, p. 81-101, abr./jun. 2013.
- [11] HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management Innovation. *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 4, 825–845.
- [12] MAIA, Paula L. de O. Gestão da Inovação: uma análise bibliométrica e sociométrica das principais publicações no Brasil na área de Administração no período de 2000 a 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdade de Estudos Administrativos, Belo Horizonte, 2014.
- [13] MONTANHA JUNIOR, I. R. et al. Importância, definições e modelos de inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de (org). *Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008.
- [14] MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (coord.). Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [15] ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005. Disponível em: http://download.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/manual_de_oslo/prefacio.html . Acesso em: 01/06/2017.
- [16] PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- [17] SARKAR, Soumodip. O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [18] SARTORI, Simone. Características da Inovação: Uma Revisão de Literatura. *INGEPRO*. vol. 03, no. 09 - setembro de 2011- pág. 52-64.
- [19] SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- [20] STAL, Eva. Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [21] SILVA, L.; SERAFIM, L. E.; ESPALETA, A. Os princípios e requisitos da inovação: estudo de caso 3M. In:
- [22] RODRIGUEZ, M. V. R. Gestão do conhecimento e inovação nas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.
- [23] TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.) Inovação: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.
- [24] TIGRE, Paulo, B. Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2006.
- [25] TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre, Editora Bookman, 2005.
- [26] ZIVIANI, Fabrício. A dinâmica de conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

Capítulo 15

ESTUDANTES INTERNACIONAIS E O CICLO ECONÓMICO: O CASO DOS ESTUDANTES LATINO-AMERICANOS NA ESPANHA

Jordi Olivella Nadal

Luciano Kingeski

Resumo: A mobilidade de estudantes latino-americanos para países estrangeiros é um fenómeno muito importante no contexto da globalização e da internacionalização do ensino superior. O volume total de estudantes que se destinam a Espanha para realizar seus estudos é crescente ao longo dos anos, porém atualmente identifica-se uma redução no fluxo destes sujeitos. Aparentemente os motivos que justificam esta redução têm a ver com o ciclo económico que se encontra tanto o país de origem “*push*” ou como o país de destino “*pull*”. Assim que, este trabalho tem o objetivo de verificar a relação entre o volume de estudantes internacionais e o ciclo económico, em particular; o caso dos estudantes latino-americanos na Espanha. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, através de dados disponíveis nas bases de dados UOE (UNESCO, OCDE e Eurostat), SIIU (Sistema Universitário Integrado de Informação) e Observatório Permanente de Imigração do Ministério do Emprego e Segurança Social da Espanha. A partir da análise dos distintos dados, conclui-se que a crise económica dos últimos anos foi o fator responsável de uma forte redução de estudantes latino-americanos na Espanha. Apesar disso, é possível considerar que se mantem a tendência de fundo ao crescimento destes fluxos de estudantes.

Palavras chave: Estudantes latino-americanos, estudantes internacionais, ciclo económico

1 INTRODUÇÃO

Vários termos são usados para caracterizar a mobilidade de estudantes, "estudantes estrangeiros", "estudantes internacionais" e o termo "mobilidade internacional dos estudantes" adotada pela UNESCO (2006).

O termo também é consenso frente a OCDE e Eurostat, que concordam que o termo "estudantes internacionais móveis" que se refere a estudantes que tenham atravessado uma fronteira nacional para estudar ou estão matriculados em um programa de educação à distância no exterior. Neste último caso, eles não são residentes ou cidadãos do país onde estudam.

Os estudantes internacionais móveis são um subgrupo de "estudantes estrangeiros". Caracteriza-se por uma categoria diferente daqueles que possuem residência permanente no país anfitrião. Por esta razão, o número de estudantes estrangeiros em todo o mundo tende a ser mais elevados (UNESCO, 2014).

Frente a esse cenário, os autores descrevem as diferentes situações dos estudantes internacionais. Marchetto (2005) classificou nas seguintes categorias:

- (a) aqueles que se movem independentemente: *"freemovers"*, que são estudantes que se autofinanciam, geralmente vivem em melhores condições econômicas. (b) aqueles que recebem incentivos acadêmicos: por exemplo, os estudantes que se inscrevem em acordos / convenções, programas governamentais, acordos inter-programa, os alunos recebem bolsas de estudos durante a formação e intercâmbio de possibilidades no exterior. (c). estudantes refugiados e (d) aqueles que emigram por motivos econômicos.

Ampliando esta visão, há outra situação que são chamados de estudantes de intercâmbio, estes não vão conseguir um diploma universitário da universidade de destino, outro caso, são estudantes que residem no país de nacionalidade estrangeira. Estes não estão considerados neste estudo, porque eles não são frutos de captação de estudantes internacionais pelas universidades (OLIVELLA, 2016).

Quanto ao conceito de ciclo econômico, este estudo apropria-se da definição de Galindo (2008) que são as variações na oferta e demanda agregada, expressos em altos e

baixos que se repetem com alguma regularidade ao longo dos anos.

Assim que, este trabalho tem o objetivo de verificar a relação entre o volume de estudantes internacionais e o ciclo econômico, em particular, o caso dos estudantes latino-americanos na Espanha nos últimos anos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES DE DECISÃO PARA ESTUDOS NO EXTERIOR *"PULL-PUSH"*

Atualmente, é possível encontrar na literatura uma ampla contribuição acerca dos fatores de decisão para estudos no exterior, porém identifica-se uma lacuna e carência de pesquisas realizadas com estudantes latino-americanos que destinam-se a Espanha, apesar da representatividade destes sujeitos no país.

Destacam-se por estes temas de estudos principalmente os países: Estados Unidos, Reino Unido, China e Austrália. Neste contexto, por exemplo a contribuição de Altbach (1998) apresenta uma lista de fatores conhecidos como *"pull-push"*. Os fatores *"push"* operam dentro do país de origem antes da decisão de estudar no exterior, e os fatores de *"pull"* dentro do país anfitrião para torná-lo mais atraente do que outros destinos potenciais.

Os resultados da pesquisa apontam 11 grandes fatores que influenciam as decisões dos estudantes na realização de seus estudos no exterior que segundo ele são: o custo da mobilidade, taxa de emprego no país de acolhida, distância geográfica, o entorno ambiental, qualidade das instituições, apoio financeiro, perspectivas de futuro profissional, situação econômica do país de origem, idioma e formação intercultural da instituição de origem, influência da família e o interesse pela mobilidade.

Mais tarde, o mesmo autor Altbach & Knight (2007), descrevem um estudo mostrando a educação internacional como vantagem comercial, aquisição de conhecimento, planos de melhorias, conteúdos internacionais, entre outros. O estudo descreve ainda a internacionalização atual dos continentes da Ásia, África, Europa, América do Norte e América Latina.

Em outro exemplo, Brown & Oplatka (2006) fizeram uma revisão sistemática da literatura

sobre a comercialização do ensino superior com a finalidade de explorar a natureza da comercialização do ensino superior e universidades em um contexto internacional. Os objetivos desta revisão foram sistematicamente coletar, documentar, rever e analisar criticamente a literatura de pesquisa atual sobre a comercialização da oferta no ensino superior; estabelecer a extensão da mercantilização da educação superior; identificar lacunas na literatura de pesquisa; e fazer recomendações para futuras pesquisas neste campo.

Na mesma direção e período, outro exemplo que ilustra este fenômeno global são os estudos de Marginson (2006), narrando o surgimento de uma posição no mercado mundial de universidades de elite nos EUA e Reino Unido e no rápido desenvolvimento comercial da Austrália. O exemplo da Austrália ilustra bem as tendências neste cenário atual. As universidades australianas levam uma política muito agressiva de internacionalização, com duas dimensões principais. Por um lado, expandir o número de estudantes estrangeiros que viajam para estudar na Austrália. Por outro, desenvolveram uma oferta de sua educação à distância e instalaram escritórios de universidades australianas em outros países.

2.2 CICLO ECONÔMICO E FLUXO DE ESTUDANTES INTERNACIONAIS

De acordo com a literatura, vários fatores influem a motivação para estudos no exterior, estes são suscetíveis às variações em função do ciclo econômico. Como se mencionou anteriormente, um dos motivos é a intenção de viver no país em que irá realizar os estudos. Esta intenção dá lugar, em alguns casos, a estudar no exterior sem interesse real nos estudos em que vai realizar.

Em outros casos, trata-se das pessoas que possuem o interesse real em estudar, e a partir disso, valoram positivamente a possibilidade de permanecer no país, uma vez concluídos os estudos. Porém se o país de destino que se imagina para estudos no exterior, não apresente uma estabilidade econômica, este reduzirá seu interesse para emigrar, portanto a força deste fator como motivação.

Por outro lado, a situação econômica do país de origem influi claramente no interesse que podem ter seus jovens a emigrar a outro.

O ciclo econômico também influi em outros fatores que motivam a realizar estudos em outros países. Uma crise no país de destino pode implicar que as universidades deste país disponibilizem de menos incentivos, ajudas e bolsas de estudos para estudantes internacionais, por exemplo. Outro efeito da crise no país de destino pode ser a perda de prestígio e, portanto, de atração pelo país. Finalmente, os problemas no país de destino podem diminuir os preços, o que redundaria uma maior afluência dos estudantes, especificamente daqueles sem interesse de permanecer no país.

Por outra parte, a má situação econômica no país de origem pode ter também consequências negativas para os estudantes que pretendem estudar no exterior ao diminuir os fundos disponíveis, tanto de bolsas de estudos como, dos próprios estudantes.

3. METODOLOGIA

3.1 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é: Analisar o fluxo de estudantes universitários latino-americanos que realizam estudos superiores oficiais na Espanha, através de uma análise do ciclo econômico.

Devido à carência de pesquisas prévias em relação ao tema de pesquisa e o volume limitado de dados disponíveis, este estudo se realiza através de uma pesquisa descritiva, pois se busca descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2006) e enfoque qualitativo. Neste caso, a relação do volume do fluxo de estudantes internacionais com o ciclo econômico existente. Esta análise pretende ser um primeiro passo, para propor no futuro um modelo explicativo do fenômeno.

3.2 PASSOS DA METODOLOGIA

Primeiro buscou-se obter uma aproximação ao tema, através da literatura existente a respeito dos estudos de mobilidade acadêmica internacional e fatores de decisão *"pull-push"*. Assim que, foi possível obter uma lista de fatores de decisão, e deduzir quais destes podem ser afetados pelo ciclo econômico.

Em seguida, foram levantados os dados estatísticos referentes ao número de vistos, matrículas e cota de participação dos estudantes internacionais no mundo e em particular, dos estudantes latino-americanos, o objeto principal de estudo. Também se buscou o número de bolsas de estudos, o fluxo de imigração e PIB, com o objetivo de contrasta-lo com de outras partes do mundo.

Finalmente, deduz-se dos dados analisados o efeito que possa ter ocorrido no ciclo nos últimos anos. As fontes de dados utilizadas para o presente estudo foram:

- Base de dados UOE (*Data Collection on Education Systems*): A principal referência estatística sobre educação de forma geral e a respeito de estudantes internacionais, em particular, administrada pela UNESCO, OCDE e Eurostat.
- Sistema Universitário Integrado de Informação (SIIU): Seus dados é parcialmente acessível a partir do site do Ministério da Educação, Cultura e Desporto de Espanha.

- Observatório Permanente de Imigração do Ministério do Emprego e Segurança Social da Espanha: Inclui dados sobre vistos para estudos, feito a partir dos dados do registo central de estrangeiros.

4. ANÁLISE DOS DADOS ESTATÍSTICOS

4.1 NÚMERO DE ESTUDANTES INTERNACIONAIS

Primeiramente, levaram-se em consideração, os dados de vistos de estudantes. Porém estes não distinguem os vistos concedidos a estudantes que solicitam realizar estudos universitários, daqueles que pedem para outros tipos de estudos. Além disso, o visto não é necessário para os cidadãos da União Europeia, de modo que, aqueles que se destinam estudar na Espanha não estão incluídos nestes dados. No entanto, é um fator a considerar, porque é representativo o número de estudantes internacionais que os solicitam. A seguir, na Tabela 1. apresenta-se a seleção de dados do Observatório Permanente de Imigração, correspondentes aos anos de 1992 a 2015.

Tabela 1. Números de vistos

	1.992	1.995	2.000	2.005	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Total	9.250	9.906	27.813	29.900	46.914	51.804	42.864	44.519	49.053	49.669
África	1.931	1.640	5.247	3.686	4.303	3.807	3.923	4.163	4.445	4.041
América	5.518	6.811	19.219	22.174	32.082	35.729	27.290	25.987	28.647	29.394
América do Norte					9.459	12.931	7.875	7.948	8.943	9.332
América C. e Sul					22.623	22.798	19.415	18.039	19.704	20.062
USA e Canadá			5.451	2.385						
Ibero-américa			13.768	19.789						
Ásia	1.235	1.182	2.529	2.896	7.927	8.928	8.441	10.618	11.723	12.056
Resto de Europa	538	223	732	1.048	2.427	3.055	3.012	3.485	3.937	3.939
Oceania	13	31	65	89	170	285	193	248	278	222
Não consta	15	273	21	7	5	-	5	18	23	17

Fuente: Olivella (2017)

Os dados mostram uma forte tendência ao longo dos anos. Porém esta é interrompida a partir de 2011, para os estudantes provenientes do continente americano. O efeito, referente ao número de estudantes deste continente passou de 35.729 em 2011 a 28.647 em 2014. Os estudantes do resto do mundo incrementaram-se, até compensar a cifra dos estudantes de América.

Neste momento, passa-se a considerar os dados de estudantes universitários na Espanha. Para uma melhor apresentação, buscou-se agrupar os países frente à

Espanha. Assim que, a América foi dividida entre América Latina e Caribe por um lado, e os Estados Unidos (USA) e Canadá, de outro. Também se considerou um diferencial a zona do norte da África e Oriente Médio, por razões culturais, políticas e econômicas, e também a zona do resto da África. De um lado a agrupação da Ásia, excluindo o Oriente Médio e do outro, a Oceania. A seguir, na Tabela 2. apresentam-se os dados, a partir da Base UOE, referente ao número de estudantes matriculados por regiões no mundo, no período de 2009 a 2014.

Tabela 2. Estudantes internacionais por regiões no mundo

	Número					
	2009	2010	2011	2012	2.013	2.014
Total	48.517	56.018	62.636	55.759	56.361	48.247
África	1.576	1.668	1.444	1.527	1.211	1.134
América Latina e Caribe	24.923	30.394	32.853	27.391	27.539	20.088
Ásia e Oceania	1.259	1.533	1.997	2.457	2.322	2.838
Canadá y USA	801	681	872	958	977	917
Europa-União Europeia	12.287	14.084	15.957	15.252	16.836	16.105
Europa-Resto	2.901	3.263	3.530	3.706	3.477	3.420
Oriente Medio e N. África	3.741	4.195	3.878	3.968	3.911	3.651
Não identificados	1.029	200	2.105	33	88	94

Fonte: Olivella (2017)

Observa-se através dos dados, um declínio no número de estudantes internacionais na Espanha no período de 2011 a 2014, uma caída aproximadamente de 40%. Novamente, o decréscimo provém basicamente da América Latina e do Caribe. A cifra de estudantes do resto do mundo cresce de maneira importante, porém distante de compensar o decréscimo dos de América.

É importante levar em consideração se, a diminuição no fluxo de estudantes latino-americanos na Espanha provém de uma

menor atração pela Espanha nestes anos ou de uma menor tendência de estudos no exterior por parte destes sujeitos.

Os dados da Tabela 3. apresentam a proporção de estudantes dos distintos países latino-americanos que se dirigem a Espanha, entre os que se destinam ao exterior. Os dados demonstram uma importante queda na participação ao país em questão, onde a perda de atração seria o fator predominante na acentuação destes dados.

Tabela 3 Estudantes internacionais por origem, América Latina e Caribe

	Número			Cota na região de origem		
	2009	2012	2014	2009	2012	2014
Argentina	2.297	2.109	1.255	25,10%	25,61%	15,89%
Bolívia	749	1.206	1.013	7,38%	13,01%	10,65%
Brasil	1.859	1.541	949	7,05%	5,01%	2,56%
Chile	1.434	1.431	1.195	17,21%	15,78%	12,77%
Colômbia	4.501	5.855	3.721	20,37%	23,17%	13,40%
Equador	2.461	3.609	3.158	25,12%	31,87%	23,82%
México	2.880	2.542	1.543	10,62%	9,30%	5,40%
Peru	3.489	3.338	2.633	22,13%	21,80%	17,06%
República Dominicana	731	1.007	1.245	24,74%	28,94%	28,28%
Venezuela	1.897	1.946	1.232	12,31%	13,28%	7,92%

Fuente: Olivella (2017)

4.2 FATORES DE CICLO ECONÔMICO

Outro fator a levar em consideração neste estudo é o histórico de imigração na Espanha, acredita-se que a crise econômica do país entre os anos de 2011 a 2013 especificamente, contribuíram diretamente para desaceleração deste fenômeno. O número de vistos de estudantes tem sido

muitas vezes considerado a maneira mais fácil de migrar para um país. A este respeito, a emigração para a Espanha passou de 599.000 pessoas em 2008 para 305.000 pessoas em 2.014 (INEbase, 2017).

A seguir no Gráfico 1. o histórico do fluxo de imigração no período de 2004 a 2015.

Gráfico 1: fluxo de imigração no período de 2004 a 2015

Fonte: Eurostat (2017)

De acordo com Banco Mundial (2017) no período de 2011 a 2013, o PIB (Produto Interno Bruto) da Espanha foi negativo com os valores de (-1,0%), (-2,9%) e (-1,7%) respectivamente, vindo a subir em 2014 (1,4%) e 2015 (3,2%).

Por outra parte, é importante considerar a oferta de bolsas de estudos no exterior, onde os dados guardam uma clara relação com a situação econômica do país. Neste contexto, um fator-chave para o desenvolvimento são: as políticas de internacionalização e programas de bolsas de estudos dos países, que podem ser a porta de entrada dos estudantes internacionais no exterior e que estão diretamente relacionados com o ciclo econômico, pois podem incentivar ou desmotivar a saída de seus países para a realização de estudos (*pull-push*).

Em particular, o caso do Brasil ao longo dos últimos anos, houve um decréscimo significativo, passando de 7,06% em 2009 de sua cota de participação de estudantes na

Espanha, a 2,56% nos últimos informes disponíveis de 2014. Apesar disso, o sistema universitário brasileiro é importante e tem a especificidade do idioma português que difere dos demais países de América Latina.

A importância do Programa “Ciência sem Fronteiras” (CsF), criado em 2011, que busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional. A iniciativa é fruto de esforço conjunto dos Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e do Ministério da Educação (MEC), por meio de suas respectivas instituições de fomento – CNPq e Capes –, e Secretarias de Ensino Superior e de Ensino Tecnológico do MEC. (CIENCIA SEM FRONTEIRAS, 2017).

A seguir, na Tabela 4, apresenta-se o histórico do número de bolsas de estudos e os principais países de destinos dos estudantes brasileiros no exterior.

Tabela 4. Número de bolsas de estudos no exterior

País de Destino	Número de bolsas-ano (1)														
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Reino Unido	118	130	90	91	63	49	66	55	63	49	44	108	1.089	3.063	2.369
Austrália	18	21	8	10	11	9	15	17	13	14	11	181	883	2.116	2.081
Canadá	48	57	35	39	24	24	38	40	37	25	30	342	2.283	2.371	1.255
Espanha	37	45	23	30	28	19	30	32	38	27	30	373	795	430	687
USA	296	292	170	158	124	108	149	185	186	139	166	335	481	429	636
Holanda	14	15	12	8	6	5	6	13	15	9	8	66	367	369	484
Escócia	9	8	5	5	1	1	3	4	5	3	6	18	184	520	303
Alemanha	32	30	30	42	48	42	46	50	64	52	57	155	226	177	256
França	107	108	58	71	56	45	66	71	74	54	59	128	202	143	248
Portugal	15	16	10	15	11	14	18	23	25	19	27	401	803	104	215
Total	737	767	469	510	414	354	496	551	579	437	494	2.339	7.963	10.622	9.405

Fonte: <http://cnpq.br/series-historicas>

Nota-se a evolução dos números a partir do ano 2012 com a implantação do (CsF) e os principais países de destinos foram: Reino Unido, Austrália e Canadá. É importante mencionar, que até o presente ano, o Programa era destinados para estudantes de graduação e pós-graduação, e que neste momento deixou de oferecer as ajudas para estudantes de graduação.

Também neste contexto, outro exemplo importante a mencionar é o caso do México, através do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia/CONACYT, fundado com o objetivo global de suportar o desenvolvimento

econômico através do financiamento do ensino superior.

5. CONCLUSÕES

Um número crescente de estudantes se dirige a outros país distintos dos seus para obter um título universitário, o que é um fenômeno importante tanto para o país de origem e os próprios estudantes, como para o país de destino e suas universidades. A decisão de viajar ao exterior para estudar depende de distintos fatores, uns ligados ao país de origem e outros ao país que finalmente se destina estudar.

Algum dos fatores que levam a estudos no exterior está relacionado com o ciclo econômico, em particular, a mudança a outro país se associa em certo número de casos, com a possibilidade de emigrar a esse país.

A tendência em emigrar vincula-se com a situação econômica, tanto no país de origem como o de destino. A disponibilidade dos fundos necessários, tanto na origem como no destino, o prestígio do país escolhido e o custo das despesas a este mesmo país podem relacionar-se também com o ciclo econômico.

Analisou-se, como um caso particular o fenômeno de estudo, a relação entre o número de estudantes latino-americanos que dirigem-se a Espanha e o ciclo econômico. Para isso foram utilizados os dados estatísticos disponíveis.

Historicamente, o fluxo de estudantes latino-americanos a este país se incrementa de maneira continuada, apesar de que nos últimos anos, nota-se uma diminuição muito significativa nos números. Tem-se em conta o indicador de vistos de estudantes com a diminuição entre 2011 e 2014 que foi de 20%, utilizado para análise.

Para a valoração adequada destes dados, é necessário considerar os dados de estudantes na Espanha provenientes de

outros países. Estes dados indicam que a redução corresponde-se com os países latino-americanos, de grande imigração na Espanha.

Assim mesmo, observa-se que a redução da proporção de estudantes latino-americanos que se destinam ao exterior, em particular, a Espanha, reduziu em uma grande proporção, e a queda é específica deste fluxo.

Finalmente, os dados da evolução do PIB, os dados de imigração a Espanha e os dados de bolsas de estudos concedidas refletem a simultaneidade entre a crise econômica, seus efeitos e as caídas no volume de estudantes latino-americanos no país.

Deduz-se que as diminuições sofridas são devidas a relação entre emigração, viagem de estudos e os fatores da crise. Pode-se pensar, por tanto que, as quedas no número de estudantes podem recuperar-se com a evolução do ciclo.

Os autores pretendem desenvolver novos estudos, tanto sobre a relação entre ciclo econômico e estudos no exterior, como sobre o caso específico dos estudantes latino-americanos na Espanha. Propõe-se, ademais, estudar de maneira mais ampla os distintos intercâmbios no âmbito universitário entre os países ibero-americanos.

REFERÊNCIAS

- [1] Altbach, P. G. Comparative Higher Education: Knowledge, the University, and Development. Hong Kong: Comparative Education Research Centre; 1998; The University of Hong Kong, p. 240.
- [2] Altbach, P., & Knight, J.: 11, no. 3/4 (Fall/Winter), p. 290-305, 2007
- [3] Banco Mundial BIRF/AIF. Disponível em www.bancomundial.org Acesso em 22 de abril 2017.
- [4] Base de dados UOE data collection on education systems. Manual on concepts, definitions and classifications. UNESCOUIS / OECD / EUROSTAT, Montreal, Paris, Luxemburgo 2014.
- [5] Base de dados UOE. Table A Tertiary Education. International flows of mobile students by country of origin; 2017; Instituto de Estadística de la UNESCO.
- [6] Base de dados INEbase, serie Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad, Comunidades Autónomas. Cifras a 1 de enero de 2.016. Consultada en INEbase, Instituto Nacional de estadística, en marzo del 2.017.

- [7] Brown J. H.; Oplatka I.; Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing; 2006; International Journal of Public Sector Management, Vol. 19 Issue: 4, pp.316-338, <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>
- [8] CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS. O programa, 2014. Disponível em: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br> Acesso em 20 abril. 2017.
- [9] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006
- [10] Marginson, S. Dynamics of national and global competition in higher education; 2006; Monash Centre for Research in International Education, Monash University, VIC 3168 Clayton, Australia.
- [11] Ministerio de Educación y Deporte. Datos y cifras del sistema universitario español. Disponível em: <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/universidades/estadisticas> Acesso em: 28 de janeiro de 2016.

[12] OECD (2004) Education at a Glance 2012: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.

[13] OECD (2009) Education at a Glance 2012: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.

[14] OECD (2014) Education at a Glance 2012: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing

[15] Olivella, J. España como destino de estudiantes universitarios internacionales: datos y tendencias; 2017; Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2723368> Acesso em: 28 de maio de 2017.

Capítulo 16

AÇÕES DE GOVERNANÇA DIGITAL EM PROL DO ESTADO DEMOCRÁTICO

Neusa M^a Gonçalves Salla

Angelo Abramowicz

Grace Kelly Holtz Scremin

Márcio Ezequiel Diel Turra

Gean Carlo Schuster Konrath

Resumo: O presente estudo tem por objetivo identificar as ações de governança digital realizadas pela administração pública federal na prestação de serviços aos cidadãos brasileiros, buscando refletir sobre a participação da sociedade na gestão do ente público por meio da governança digital, com a intenção de contribuir com a melhor participação da sociedade na gestão pública. Para o desenvolvimento do estudo foram utilizados métodos de abordagem qualitativo e exploratório, através da pesquisa descritiva e estudo de caso. A técnica utilizada para desenvolver o estudo foi à pesquisa documental. O resultado do estudo mostra que a administração pública federal tem adotado várias formas de governança digital, como a Secretaria de Tecnologia da Informação em conjunto com o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação. Outra norma que trata de ações de Governança Digital identificada é o decreto 8.638/2016 que tem por objetivo principal atender aos anseios da sociedade com o uso da tecnologia da informação, estimulando sua participação na gestão pública e ainda propõe melhorias no acesso à informação através do estabelecimento da obrigatoriedade de os órgãos públicos manterem um Comitê de Governança Digital para tratar constantemente de assuntos relativos à Governança Digital.

Palavras chave: Palavras-chave: Governança Digital, Gestão Pública, Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

As regiões noroeste e missões do estado do Rio Grande do Sul, a muitos anos atrás fora povoada por civilizações indígenas, povos estes que viviam em tribos, onde o bem-estar, a saúde, o alimento, a diversão, a religião, a segurança era preocupação de todos para com todos, ou seja, esses grupos viviam em sociedade em prol da subsistência e de seu desenvolvimento. Isso só ocorria nestas sociedades tendo em vista uma gestão em prol dos interesses do coletivo. Não existiam aparatos financeiros, fiscalizações de tribunais, sindicatos, governo municipal, estadual, federal, poder legislativo ou executivo, dentre outros, existia apenas a necessidade de atender aos anseios da tribo com transparência e lealdade.

Após essa reflexão retoma-se aos tempos atuais, onde a sociedade brasileira clama por trabalho, estradas, saúde e educação com qualidade, principalmente com atenção plena e total pelo ser humano ou simplesmente assegurar os direitos estabelecidos na Constituição Federal de 1988 em que mesmo com todos os aparatos administrativos governamentais existentes, órgãos, secretarias, associações, dentre outras formas de organização em sociedade, não se consegue atender as necessidades mínimas que as “tribos modernas” necessitam para garantir seu direito de ter uma vida digna de ser humano.

Pagam-se cada vez mais encargos, impostos, tributos e tem-se a sensação de que cada vez menos retornam em benefícios para a sociedade. Ao se ler até aqui, pode-se pensar que os governos são culpados pelo caos existente, talvez alguns administradores públicos tivesse sim sua parcela neste cenário, mas remetemo-nos aqui também ao cidadão brasileiro e sua participação como tal nesta sociedade moderna. O que cada cidadão tem feito para contribuir com o desenvolvimento social de seu bairro, vila, município, região ou até o país. Como estão sendo eleitos os representantes políticos para a administração pública. Que critérios estão sendo adotados para 165d165gê-los. E após eleitos como estão sendo fiscalizados. A comunidade tem participado de seções nas câmaras de vereadores em suas cidades.

Com o advento da internet na década de 1960 e sua evolução ao longo dos anos, muitas facilidades, bem como ferramentas tecnológicas foram criadas e aprimoradas,

hoje se vive a era da tecnologia da informação, tudo isso visando o atendimento aos objetivos de cada indivíduo e da sociedade. Dentre esses objetivos podem-se citar, em atenção a algumas respostas dos questionamentos, a participação da sociedade na gestão do ente público através da Governança Digital.

Aspirando contribuir com a melhor participação da sociedade na gestão pública governamental, o tema Governança Digital na Administração Pública Federal tem como objetivo identificar as ações de governança digital realizadas pela Administração Pública Federal na prestação de serviços aos cidadãos brasileiros. Todavia para buscar responder a problemática do estudo, foi necessário o aprofundamento bibliográfico em alguns assuntos que serão tratados na sequência como: gestão pública e sua transparência para com a sociedade, governança digital primeira e segunda geração e por fim a política de governança digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Matias-Pereira (2012), relata que Gestão Pública pode ser entendida como algo amplo e muito complexo, pois abrange todas as questões internas e externas de um país, estados e municípios para serem rigorosamente governados não dependendo somente da eficiência e eficácia, mas também precisam atender as questões com legalidade e legitimidade para realizar um governo excelente. O planejamento na gestão pública tem o propósito de definir os objetivos futuros, nos quais serão alcançados por meios de debates entre a administração pública e a sociedade em geral, além de ser uma importante ferramenta para a gestão pública o planejamento está sujeito a varias limitações na pratica (SANTOS, 2006).

Entretanto, a gestão pública consiste em cinco princípios fundamentais nos quais estão estabelecidos na constituição federal, sendo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e a eficiência. No entanto, cabe ao gestor público obedecer aos princípios adequando-os para a sua gestão, e buscando sempre a melhor forma de divulgar as informações públicas para a sociedade (LOZANO, 2010).

Na administração pública, segundo Matias-Pereira (2012), o gestor público tem um importante papel para a sociedade, cujo objetivo é estruturar e implantar políticas públicas em benefício da sociedade, com base nisso, gestão pública pode ser definido como um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas consideradas de interesses público previstas nas leis.

Portanto cabe a sociedade a fiscalização dos investimentos públicos destinados ao país, estados e municípios através do portal da transparência que permite o acesso a todas as informações da área pública.

2.2 TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

A transparência na gestão pública tem como objetivo o relato de todas as informações das esferas públicas para os cidadãos, com o intuito de proporcionar confiança entre o estado e a sociedade brasileira, contribuindo para a redução da corrupção nas entidades públicas, tornando um país democrático (SACRAMENTO; PINHO, 2007; SOUZA, 2009). Com a Lei de Responsabilidade Fiscal a transparência das informações relacionadas à gestão pública ficou ainda mais exigente, pois com a adoção de instrumentos como o sistema integrado de administração financeira e controle as informações detalhadas sobre a gestão pública para a sociedade passaram a ser em tempo real.

A Lei da Responsabilidade Fiscal consiste nos princípios de planejamento, transparência e a participação social, pois estabelece instrumentos como o Plano Plurianual (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA). O Plano Plurianual é um documento que apresenta as diretrizes, objetivos e metas para ser realizado no período de quatro anos, e demonstra a visão estratégica do gestor público para com a sociedade. A Lei das Diretrizes Orçamentárias é um documento elaborado anualmente com objetivo de apontar as prioridades para o ano seguinte e a Lei Orçamentária Anual prevê os orçamentos fiscais, seguridade fiscal e os investimentos vindos dos estados, dividida por área com maior importância para o país como a saúde, educação, segurança e transporte para a sociedade (PLATT NETO et al, 2007; BLUME, 2016).

A transparência na gestão pública estimulou a sociedade a participar dos debates sobre os assuntos públicos, cujas informações são divulgadas no portal da transparência (JACOBI, 2003), criado em 2004 pelo governo federal, cujo objetivo é a divulgação das informações em relação aos recursos públicos destinados ao país, estados e municípios para que os cidadãos possam acompanhar e fiscalizar para onde que é investido o dinheiro público (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2017).

2.3 GOVERNANÇA DIGITAL

A governança digital pode ser entendida como uma ferramenta de capacitação política para a sociedade gerando maior eficiência para o governo, pois o seu objetivo central é o de estreitar os diversos campos de conhecimento utilizado as tecnologias da informação e comunicação – TICs, nos quais são abrangidos por plataformas, metodologias, processos e tecnologias digitais para a reflexão sobre e a realização de atividades relacionadas a Governo, em todas suas esferas, chamando de Governo Eletrônico. (SOUZA, 2012; HECKERT; AGUIAR, 2016).

De acordo com Vaz (2015), a governança digital possui duas gerações características bem distintas sendo a que primeira característica apresenta as ações governamentais com interação e decisões de oferta de informação mantidas sob o controle do Estado, instrumentos digitais vistos como complementos e meios de divulgação para as práticas de transparência e o acesso ao direito à informação intermediada pelos governos. A segunda característica apresenta definição de novos padrões de desenvolvimento de soluções de acesso à informação e transparência, novas formas de governança e práticas de acesso à informação, com ampliação da abertura à participação dos diversos segmentos da sociedade, quebra do monopólio do estado em relação às decisões sobre participação e transparência, ações da sociedade que produzem informação pública de forma independente, ativismo digital, desenvolvimento colaborativo de aplicações, estímulo a iniciativas da sociedade e novos padrões de relacionamento para aproveitar iniciativas sociais.

Como consequência o governo federal instituiu o Decreto de 8.638 de janeiro de 2016 que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional com o objetivo de gerar benefícios a sociedade com os recursos da tecnologia da informação e comunicação na prestação dos serviços públicos; estimular a participação da sociedade na formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas e assegurar a obtenção de informações pela sociedade.

2.4 POLÍTICA DE GOVERNANÇA DIGITAL (DECRETO 8.638/2016)

A política de governança digital apresenta os princípios básicos que deverão ser observados pela entidade pública, de forma prioritária, conforme descrito no art. 3º do Decreto 8638/2016):

Art. 3º A Política de Governança Digital observará os seguintes princípios:
 I – foco nas necessidades da sociedade;
 II – abertura e transparência;
 III – compartilhamento da capacidade de serviço;
 IV – simplicidade;
 V – priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
 VI – segurança e privacidade;
 VII – participação e controle social;
 VIII – governo como plataforma; e
 IX – inovação.

Por sua vez, a nova política de governança digital deve contar com a edição de redes de conhecimento sobre assuntos relativos à governança digital com a finalidade da geração de conhecimentos dos assuntos públicos, compartilhamentos de ideias e sugestões a respeito da gestão pública, sendo a participação social muito útil para a ampliação de novos conhecimentos sobre a governança digital na gestão pública (SORDI, 2016). De acordo com o Decreto 8.638/2016 as entidades públicas deverão estabelecer canais digitais de participação no qual serão disponibilizadas todas as informações sobre a gestão pública para que a sociedade faça parte de modo direto ou indireto no processo de tomada de decisão sobre as políticas públicas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi utilizada a classificação metodológica de Pinheiro (2010) cuja abordagem e métodos são definidos como pesquisa qualitativa tendo em vista não requer uso de métodos e técnicas estatísticas, caracterizando-se como pesquisa descritiva, documental e estudo de caso.

A configuração descritiva ocorre pela busca do conhecimento e interpretação da realidade, na descoberta de fenômenos, classificação e interpretação sem a interferência nos mesmos. A documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O estudo de caso, considerado como o aprofundamento do conhecimento a cerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, seguir hipóteses e questões ou desenvolver teorias (PINHEIRO, 2010).

A coleta de dados surge através de um ambiente natural que é fonte direta, e o instrumento chave é o pesquisador. É aplicada de forma descritiva, ocasião em os pesquisadores analisam os dados indutivamente, o processo e significado são os focos principais, tendo sido tratados de forma qualitativa com base nos documentos disponibilizados para a realização da pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos a partir dos documentos eletrônicos disponibilizados através dos órgãos integrantes do Ministério de Planejamento, a fim de identificar ações de governança digital utilizadas pela Administração Pública Federal.

4.1 SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – STI

A governança digital na Administração Pública Federal tem como um de seus principais órgãos a Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão é o órgão central responsável pelo gerenciamento dos recursos de tecnologia da informação nesta esfera. A STI ainda é uma instituição recente, foi criada em dezembro de 2015, através de uma reestruturação dos

órgãos internos do Ministério do Planejamento ocorrido com a instituição do decreto n.º 8.578/2015. A STI tem a atribuição de propor políticas, planejar e coordenar, além de estabelecer normatizações das atividades de governança digital em 222 órgãos públicos da Administração Federal. Em conjunto com os órgãos do Sistema de Administração dos

Recursos de Tecnologia da Informação – SISP, a STI pretende atingir um Estado 100 % digital, com melhores serviços, mais informação e novas formas de participação social. A estrutura organizacional da STI pode ser ilustrada no organograma da figura 1.

Figura 1 – Organograma da Secretaria da Informação – STI

Fonte: Ministério do Planejamento (2016).

A STI está, portanto estruturada em três departamentos, o Departamento de Governo Digital – DEGDI, o Departamento de Governança e Sistemas de Informação – DEGSI e o Departamento de Infraestrutura de Serviços de Tecnologia da Informação – DEIST. Cada um destes departamentos funcionais possui atribuições específicas definidas regulamentadas por decreto para o desenvolvimento da gestão dos recursos de tecnologia da informação. Com esta nova estrutura organizacional, o governo tem o intuito de desburocratizar serviços públicos, reduzir gastos, melhorar a gestão das ações do governo, assim como possibilitar um maior foco na especialização dos profissionais envolvidos.

O alinhamento entre as diretrizes estratégicas de governança digital e as necessidades dos órgãos públicos ocorre por meio da descentralização de profissionais analistas de tecnologia da informação nos órgãos setoriais, tendo como base três aspectos definidos: projetos estratégicos estabelecidos pelos órgãos, iniciativas da Estratégia de Governança Digital – EGD, e fortalecimento dos sistemas estruturais do governo federal.

4.2 POLÍTICA DE GOVERNANÇA DIGITAL ESTRATÉGICA

A política de governança digital estratégica da Administração Pública Federal está fundamentada no decreto n.º 8.638/2016, ao qual estabelece diversas regras de governança digital a serem seguidas pelos órgãos públicos vinculados. Os principais objetivos desta norma estão voltados à sociedade com o uso da tecnologia da informação, estímulo à participação da gestão e melhorias no acesso à informação. Uma obrigatoriedade é que os órgãos deverão manter um Comitê de Governança Digital para deliberar sobre os assuntos relativos à Governança Digital.

Uma ferramenta de gestão da governança digital criada pelo referido decreto é a Estratégia de Governança Digital – EGD, que substitui a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações (EGTIC), instrumento anteriormente utilizado para alinhar as iniciativas de TIC às estratégias do governo federal. O EGD é elaborado através da participação da alta administração dos ministérios, autarquias, fundações e empresas públicas, servidores públicos dos três poderes da união e representantes da sociedade civil.

O EGD é um documento que define os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital e norteia os programas, projetos, serviços, sistemas e atividades a ela relacionados, ao qual está vinculado ao Plano Plurianual – PPA. É possível identificar no documento diversos fatores relevantes de gestão da governança digital pela

Administração Pública Federal, como por exemplo, os desafios e oportunidades encontrados, metas, indicadores, iniciativas estratégicas e integração com outras estratégias e planos governamentais. Os objetivos estratégicos do EGD estão categorizados em três eixos conforme descritos na tabela 1:

Tabela 1 – Objetivos estratégicos

Eixo	Objetivos Estratégicos
Acesso à informação	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos. • Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos. • Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.
Prestação de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir e inovar a prestação de serviços digitais. • Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia. • Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais. • Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.
Participação Social	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a colocação no ciclo de políticas públicas. • Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos. • Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

Fonte: Ministério do Planejamento (2016).

A STI também possui como ferramenta de gestão o Planejamento Estratégico para projetar o futuro da tecnologia da informação na Administração Pública Federal. O documento aborda diversos mecanismos estratégicos de planejamento, inclui o conceito de negócio, missão, visão e valores, e o uso de técnicas como Análise SWOT, *Balanced Scorecard* e Gestão de Projetos. A maior parte dos objetivos está voltada ao fortalecimento de parceiros estratégicos e alcance de resultados à população.

4.3 GOVERNANÇA DIGITAL NAS COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS

A governança digital nas comunicações administrativas é essencial para o bom funcionamento operacional dos órgãos da Administração Pública Federal. O Sistema de Serviços Gerais – SISG, instituído pelo Decreto 1.094/1994, tem por objetivo organizar sob a forma de sistema, as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material,

transporte, comunicações administrativas e documentação.

O referido decreto instituiu o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), para auxiliar do SISG, destinado a sua informatização e operacionalização, com a finalidade de integrar órgãos. O SIASG é um sistema informatizado, disponível em terminais ou microcomputadores das unidades administrativas integrantes do SISG, ao qual possibilita em tempo real, consulta, registro de documentos, operações, controle e compatibilização das atividades das atividades e procedimentos. O sistema abrange a publicação e a realização dos certames licitatórios, operação de pregões eletrônicos, emissão de notas de empenho, registros dos contratos administrativos, catalogação de materiais e serviços e o cadastro de fornecedores.

Uma importante ferramenta de comunicação administrativa que está sendo promovida pelo Ministério do Planejamento é o Processo Eletrônico Nacional – PEN. Esta ferramenta

busca a melhoria no desempenho de processos administrativos na Administração Pública Federal, através da agilidade, produtividade, satisfação dos usuários, redução de custos com a eliminação completa de papel na tramitação de documentos ou processos, inclusive de um órgão para outro.

4.4 PADRÃO DE INTEROPERABILIDADE ENTRE ÓRGÃOS PÚBLICOS

A capacidade de vários sistemas e instituições desenvolverem trabalhos conjuntos, a fim de possibilitar que pessoas, sistemas computacionais e organizações troquem informações de maneira eficiente e eficaz é conhecida como interoperabilidade. Sem esta ferramenta, os direitos e deveres quanto à participação da sociedade seriam limitados, uma vez que favorece uma maior integração entre a gestão e os cidadãos. A interoperabilidade permite, por exemplo, os serviços prestados pelo portal da transparência e também a declaração do imposto de renda.

Como forma de gestão dos padrões de interoperabilidade (ePing), o governo federal por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, expediu a Portaria n.º 92/2014, que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na interoperabilidade de serviços de Governo Eletrônico. Os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) devem observar a ePing no planejamento da contratação, aquisição e atualização de sistemas e equipamentos de TIC, sendo facultativo para os demais órgãos.

4.5 PLATAFORMAS DE SERVIÇOS PÚBLICOS

São atualmente inúmeros os websites disponibilizados à população para a prestação de serviços, no entanto há dificuldades na obtenção de informações dos serviços prestados pelo governo. Para promover maior transparência, integração, participação e qualidade dos serviços, o governo pretende centralizar em um único portal eletrônico todas as diversas áreas de atuação a fim de fornecer as informações, documentos e serviços eletrônicos aos cidadãos, empresas e gestores públicos.

Como instrumento de regulamentação, o decreto n.º 8.936/2016 prevê a Carta de Serviços ao Cidadão, um documento que deve ser mantido pelos órgãos públicos a fim de informar os cidadãos quanto ao trabalho por eles desenvolvidos.

Com a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços por meio do alinhamento entre os serviços prestados e as necessidades do cidadão, bem como a simplificação do acesso e informações prestadas nos portais públicos, o governo federal nos últimos anos está implantando indicadores e métricas para a avaliação dos serviços públicos federais, coordenado pelo Departamento de Governo Eletrônico (DGE). Os indicadores estão centrados na avaliação de maior ou menor conveniência para a população quanto aos serviços prestados na forma eletrônica, considerando o seu nível de maturidade, facilidade de uso, comunicabilidade, multiplicidade de acesso, disponibilidade, acessibilidade, transparência e confiabilidade.

4.6 LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO

A lei n.º 12.527/2011, que regulamenta o acesso à informação determina que as entidades públicas sejam obrigadas a divulgarem em sítios oficiais na internet informações de interesse público. Com este propósito social, o governo federal disponibiliza à sociedade diversos canais de comunicação digital, como por exemplo o portal da transparência, portal brasileiro de dados abertos, ouvidorias, redes sociais, entre outros.

A Controladoria-Geral da União – CGU mantém o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), que funciona como uma porta de entrada única para pedidos de informação. Este sistema tem o objetivo de facilitar o procedimento de acesso à informação para os cidadãos e a Administração Pública, inclusive todos os pedidos feitos fisicamente por meio dos SICs instalados fisicamente nos órgãos e instituições do governo federal que devem ser registrados no sistema. Uma ferramenta interessante no sistema é a possibilidade de fazer o acompanhamento de pedidos, consultar respostas, interpor recursos e apresentar reclamações. Os órgãos públicos também tem a possibilidade de acompanhar a implementação da lei e gerar relatórios estatísticos do seu cumprimento.

4.7 ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO DIGITAL

A acessibilidade digital diz respeito a sítios eletrônicos desenvolvidos para que todas as pessoas possam navegar efetivamente pelas páginas. O governo federal disponibiliza uma ferramenta chamada Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – eMAG, que auxilia profissionais desenvolvedores a projetarem sites mais acessíveis conforme padrões internacionais, no entanto contemplando as necessidades brasileiras. Além deste, existem diversas alternativas como o tradutor de libras, jogos de acessibilidade, cursos de treinamentos a desenvolvedores, inclusive prêmios a projetistas como forma de promover e homenagear ações em favor da acessibilidade que ocorre através de parcerias entre entidades e governo, pois diversas são as barreiras enfrentadas por portadores de deficiência ao acessarem websites. A legislação brasileira torna obrigatório o acesso à informação por sites mantidos pelo governo, assim como por empresas.

As ações de inclusão digital do governo visam à disseminação das tecnologias da informação e comunicação aliado ao desenvolvimento social, econômico, cultural, político e tecnológico principalmente de classes sociais menos favorecidas. A democratização do acesso à tecnologia da informação na Administração Pública Federal está fundamentada em diversos decretos e portarias instituídas que estimulam a criação de vários programas de inclusão social, como as parcerias entre o governo e operadoras para disponibilizar banda larga em escolas públicas, ou então telecentros onde são oferecidos o acesso público gratuito de computadores conectados à internet. Basicamente estes estímulos do governo têm como objetivo o treinamento dos usuários, o acesso à internet e o fornecimento aparelhos apropriados para o acesso.

4.8 GESTÃO DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O governo entende que a segurança da informação de comunicação deve ser incluída nas diretrizes e metas contempladas no planejamento estratégico de todos os órgãos a fim de motivar e promover uma cultura de segurança da informação. Com o intuito de

auxiliar na gestão da segurança da informação e comunicação, os órgãos da Administração Pública Federal seguem orientações do Departamento de Segurança da Informação e Comunicação e do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, além de normas estabelecidas no decreto n.º 3.505/2003 e a instrução normativa n.01/DSCI/GSIPR.

A partir de uma resolução governamental foi instituído um grupo formado por membros de órgãos e entidades do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISIP, que prestam auxílio técnico e consultivo, denominado Núcleo de Segurança da Informação e Comunicações – NSIC, com objetivos de realização de estudos, elaboração e implantação normas e boas práticas sobre segurança da informação e comunicação. Alguns dos principais projetos de segurança na Administração Pública Federal são: a) Arquitetura de Gestão de Acesso e Identidade Digital; b) Certificação Digital; c) Gestão de Riscos de SIC do SISIP; d) Plataforma de Autenticação Digital do Cidadão; e) Programa Nacional de Certificação e Homologação de Ativos de TIC.

4.9 SOFTWARE LIVRE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O *software* livre é disponibilizado gratuitamente, podendo ter acesso ao código fonte, o que possibilita modificações e aperfeiçoamentos sem custos, permitindo à Administração Pública dominar a tecnologia aplicada. Várias são as razões que fundamentam o uso de programas gratuitos por instituições públicas, as principais delas são:

- Necessidade de adoção de padrões abertos para o Governo Eletrônico;
- Nível de segurança proporcionado pelo *Software* Livre;
- Eliminação de mudanças compulsórias periódicas em decorrência de suporte a versões;
- Independência tecnológica;
- Desenvolvimento de conhecimento local;
- Possibilidade de auditabilidade dos sistemas;
- Independência de fornecedor único;
- Economia ao erário.

A partir destes benefícios a Administração Pública Federal adotou como estratégia a promoção da utilização de *softwares* gratuitos pelas entidades públicas, e embora não

exista uma lei que obrigue a utilização deste tipo de *software*, o Estado se ampara principalmente nos princípios constitucionais da impessoalidade, eficiência e razoabilidade para conscientizar os gestores das entidades públicas. No ano de 2003 foi instituído o Comitê Técnico de Implementação de Software Livre do Governo Federal com a finalidade de informar e sensibilizar a sociedade a respeito de *software* livre, criar normas e recomendações aos órgãos públicos como auxílio na migração gradativa de *softwares* proprietários para os *softwares* livres.

4.10 SOFTWARE PÚBLICO BRASILEIRO

Uma forma de gestão na Administração Pública Federal para gerar maior economia com desenvolvimento, aquisição e manutenção dos *softwares*, além de maior independência de fornecedores, com maior segurança e compartilhamento do conhecimento foi o desenvolvimento do portal Software Público Brasileiro – SBP. Coordenado pela Secretaria de Tecnologia da Informação – STI, o portal é um instrumento disponível que possibilita o compartilhamento gratuito de *softwares* para a sociedade, gestores, servidores públicos e todas as esferas de governo. O SBP é regulamentado pela Portaria n.º 46 de 28 de setembro de 2016, que estabelece as diretrizes para o desenvolvimento, disponibilização e uso dos *softwares*.

O portal foi lançado em 2007 e reformulado no ano de 2013, e possui atualmente o oferecimento de 70 (setenta) *softwares* divididos em 22 (vinte e duas) categorias, tais como Administração, Educação, Indústria, Comunicação, entre outros. Alguns exemplos de programas gratuitos que podem ser acessados são o gerenciamento de gestão estratégica e planejamento para empresas, geoprocessamento, gestão escolar e vários outros que podem auxiliar nas atividades diárias dos órgãos públicos de todo o país.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizada a investigação sobre os documentos eletrônicos disponibilizados pelos órgãos que compõem o Ministério do Planejamento, conclui-se que existem inúmeras ações de Governança Digital que estão sendo adotadas pela Administração Pública Federal, a exemplo da STI – Secretaria de Tecnologia

da Informação que em conjunto com órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação – SISPR pretende atingir a plenitude de um Estado Digital proporcionando melhores serviços, mais informações e inúmeras novas formas de participação da sociedade na gestão pública.

Outra norma que trata de ações de Governança Digital identificada é o decreto 8.638/2016 que tem por objetivos principais atender aos anseios da sociedade com o uso da tecnologia da informação, estimulando sua participação na gestão pública e ainda propõe melhorias no acesso à informação através do estabelecimento da obrigatoriedade de os órgãos públicos manter um Comitê de Governança Digital para tratar constantemente de assuntos relativos à Governança Digital. Esse mesmo decreto criou o EGD – Estratégia de Governança Digital que atua em três eixos estratégicos em favor da Governança Digital e em prol da sociedade que são: acesso a informação, prestação de serviços e participação social. A esse decreto pode-se juntar a Lei 12.527/2011 que também estabelece obrigatoriedade de divulgação de informações de interesse público por parte do governo para a sociedade, como exemplo: o portal da transparência.

Identificou-se que a Administração Pública Federal pretende centralizar os vários websites hoje disponibilizados a população para prestação de serviços em um único portal eletrônico a fim de facilitar o acesso a informações, documentos, serviços eletrônicos em atenção às necessidades de todos os cidadãos, inclusive com atenção especial para as pessoas portadoras de deficiências (ferramenta chamada de Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – eMAG), empresas e gestores públicos. Junto a essa pretensão, a Administração Pública Federal também tem-se dedicado nos últimos anos a implantação de indicadores e métricas para avaliação dos serviços públicos federais por parte dos cidadãos brasileiros.

O incentivo a utilização de *software* livre, bem como ao Software Público Brasileiro – SBP são outras ações de Governança Digital da Administração Pública Federal identificadas em nossa pesquisa que se amparam nos princípios constitucionais da impessoalidade, eficiência e razoabilidade, com a intenção de sensibilizar os gestores públicos e a sociedade a respeito do *software* livre e motivá-los a migrarem gradativamente de

softwares privados para os livres. O SBP oferece aproximadamente setenta *softwares* disponíveis gratuitamente para a sociedade, gestores, servidores públicos para serem utilizados por exemplo em gerenciamento de gestão estratégica e planejamento para empresas, geoprocessamento, gestão escolar, dentre vários outros que pretendem facilitar as atividades diárias em órgãos públicos e empresas privadas.

REFERÊNCIAS

- [1] BLUME, Bruno André. PPA, LDO E LOA: As três siglas que definem o Orçamento do Governo <http://www.politize.com.br/ppa-ldo-loa-3-siglas-que-definem-orcamento-governo/> Publicado em 09 de março de 2016.
- [2] BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral Da União. Portal da transparência do governo federal. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/portal-da-transparencia>. Acesso em 08 de março de 2017.
- [3] BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal. Brasília/DF. M.P. 2016. Disponível em: <https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf>
- [4] Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil - Seção 1 - 18/1/2016, Página 2 (Publicação Original) Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8638.htm
- [5] HECKERT, Cristiano Rocha Lopes; AGUIAR, Everson de. Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais efetivo e colaborativo - a ótica da sociedade Centro de Convenções Ulysses Guimarães –Brasília/Df. Disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf>/download. Acesso: 28/02/2017. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública
- [6] JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. Caderno de Pesquisa [online], n.118, p. 189-206, 2003. ISSN 0100-1574.
- [7] JUNG, Carlos Fernando.1998. Metodologia para pesquisa e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Axcel. ISBN: 85-7323-233-1.
- [8] LOZANO, Jose Ricardo Leal. Gestao Pública. Principios gerais. Disponível em: http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admi/arquivosUpload/3843/material/02_GEST%C3%83
- Por fim, conclui-se que a Administração Pública Federal tem adotado várias ações de Governança Digital, no entanto, reforça-se a necessidade de melhor divulgação destas para a sociedade, pois subentende-se que são realizados vultosos investimentos, inclusive financeiros (estes oriundos dos impostos por essa mesma sociedade honrados) em tecnologias voltadas ao atendimento de suas necessidades mas muito sutilmente expostas.
- [O%20%20%20P%C3%9ABLICA_2.pdf](#). Acesso em: 5 de março de 2017
- [9] MATIAS-PEREIRA, Jose. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 4ªed. Revista e atualizada. Inclui análise dos efeitos das mudanças de paradigmas na administração pública brasileira. Editora ATLAS, São Paulo.
- [10] PINHEIRO, José Maurício dos Santos.2010. Da iniciação científica ao TCC uma abordagem para os cursos da Tecnologia. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna Ltda. ISBN: 978-85-7393-890-6
- [11] PLATT NETO, Orion Augusto et. al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência desses Princípios na Administração Pública Brasileira. Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte, v. 18, n. 01, p. 75-94, jan./mar. 2007.
- [12] SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, Jose Antonio Gomes. Transparência na Administração Pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da Região Metropolitana de Salvador. Revista de contabilidade da UFBA. V.1,nº1, pg. 48-61, set/dez 2007.
- [13] SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. 1ª Ed. São Paulo, Saraiva, 2006.
- [14] SORDI, Neide de. Nova política de governança digital deve reverter à exclusão digital. Disponível em: <http://cgp.cfa.org.br/nova-politica-de-governanca-digital-deve-reverter-a-exclusao-digital/>. Publicado em: 26 de janeiro de 2016. Acesso em: 08 de Março de 2017.
- [15] SOUZA. Auriza Carvalho et al A relevância da transparência na gestão pública municipal. Revista Campus. Paripiranga, v.2, nº 5, pg. 6-20, dez 2009
- [16] SOUZA. F. J. V.; MELO, M. M. D.; SILVA, M. C.; ARAUJO, A. O. Uma avaliação das práticas de governança eletrônica das capitais brasileiras. 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012.
- [17] VAZ, José C. Acesso à informação: novas demandas e oportunidades. In: Seminário Estratégia de Governança Digital - para muito além das TIC. Brasília, 2015. Disponível: <http://governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/seminario-egdpalestra-jose-carlos-vaz/download>. Acesso: 28/02/2017.

Capítulo 17

O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS LOCALIZADA EM CRICIÚMA-SC: UM ESTUDO DE CASO

Maria Laura Spilere Benedet

Débora Volpato

Natália Martins Gonçalves

Resumo: A sucessão familiar é um processo que a empresa pode passar, com o objetivo de dar continuidade à mesma. Esse processo é quando o administrador, por algum motivo, encarrega a administração da empresa para seu sucessor. Por isso, este estudo tem como finalidade verificar os desafios que uma empresa de comércio de combustíveis do Sul de Santa Catarina já enfrentou em suas primeiras sucessões e as que estão passando no processo para a terceira geração. De acordo com essas informações a pesquisa para os fins de investigação destacou-se como descritiva, e quanto aos meios de investigação adequados, os que foram às pesquisas bibliográficas e estudo de caso único, a pesquisa foi classificada como descritiva. A pesquisa envolveu três membros da empresa, sendo que um representa a primeira geração, um a segunda geração e o outro a terceira geração. Todos têm vínculo empregatício com a empresa e foram selecionados por serem os únicos participantes desse processo. Foram analisados dados primários, coletados por meio de entrevistas com roteiro estruturado. Foi possível identificar com a pesquisa que a empresa não possui um processo sucessório planejado para os próximos anos, pois apenas um sucessor possui o interesse em dar continuidade à gestão. Concluiu-se que as dificuldades e desafios a serem enfrentados pela terceira geração não estão relacionados ao poder, por possuir apenas um futuro sucessor, mas está relacionada à vontade que o fundador possui de manter a empresa com os mesmos ideais, ocorrendo uma divergência de ideias e impossibilitando grandes mudanças da nova gestão.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Terceira geração. Desafios.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares ocupam 80% das organizações existentes e controlam amplamente o setor político e social mundial, dados do SEBRAE (CAITANO, 2014). Esse modelo empresarial “tem a predominância no mercado empreendedor global” (LANSBERG *et al.*, 1996, p.11). No Brasil, essa linha de empresas vem se superando em relação ao mercado mundial. Enquanto 79% das empresas familiares brasileiras cresceram nos últimos 12 meses (em comparação com 65% no mundo) e 76% esperam manter os resultados positivos nos próximos cinco anos, 85% delas no mundo pretendem manter esses resultados (PWC, 2014). Gersick (1997, p. 2) complementa que “muitas das maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo são familiares”.

As empresas familiares podem ser consideradas sociedades limitadas ou anônimas e também podem possuir cotação na bolsa de valores, entre elas estão divididas as multinacionais, nacionais, regionais e locais. O ditado popular: “Pai rico, filho nobre e neto pobre” é explicado por Oliveira (1999, p. 19): “no Brasil as empresas familiares tem uma vida média de nove anos; sendo que 30% delas conseguem passar para segunda geração, filhos dos fundadores e somente 5% delas chegam à terceira geração, netos dos fundadores”.

Assim sendo, o presente estudo tem como objetivo geral: Identificar os desafios enfrentados no processo sucessório de uma empresa de comércio de combustíveis familiar localizada no município de Criciúma – SC. Seus objetivos específicos são: a) Apresentar a constituição da família e os familiares envolvidos na empresa; b) Levantar o perfil dos empresários e os aspectos de tomada de decisão que permeiam a gestão familiar na empresa; c) Verificar as qualificações necessárias atribuídas ao herdeiro no momento sucessão; d) Verificar os desafios enfrentados pela empresa na gestão familiar; e) Identificar se existe o planejamento para a realização da sucessão na empresa.

Diante deste contexto, é visível que a maioria das dificuldades de sobrevivência das empresas familiares está ligada com o processo sucessório e os conflitos familiares que essa sucessão traz. Por isso é tão importante à realização de um planejamento para que esse processo de sucessão familiar

ou sucessão profissional esteja de acordo com as necessidades da organização. Assim sendo, o presente estudo tem como finalidade mapear os pontos positivos e os pontos negativos desse processo e mostrar a importância do planejamento estratégico para que a empresa não sofra grandes transformações e consiga manter-se no mercado.

2 EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar é aquela onde a fundação e o desenvolvimento se associa a uma família, além de elementos desta família fazerem parte da gestão da empresa (BERNHOEFT, 1991). Leone (1992) relaciona que a empresa para ser considerada familiar, além de ter um membro da família no poder, deve ter sido fundada por antecessores desse membro. Ressalta-se também que um dos princípios dessa organização é o desejo da sucessão para outro membro da família.

Seguindo o mesmo ponto de vista, mas fazendo diferentes observações, Vidigal (1996) declara que todas as organizações (excedentes as de origem políticas e governamentais) foram fundadas por uma pessoa, que adquire ações e/ou cotas que provavelmente seriam sucedidas pelos seus herdeiros.

Lodi (1998) especifica que os herdeiros utilizam o sobrenome do fundador para relacionar os valores da instituição. Para ele o conceito de empresa familiar só é admitido à empresa quando já está na sua segunda geração, na geração do fundador ela pode ser considerada não familiar.

Pode-se considerar que até mesmo a família, em si, pode ser considerada uma empresa, um indivíduo, duas pessoas ligadas pelo mesmo sangue, e além dela indivíduos como tios, primos, cunhados, avós, bisnetos, netos e outros (CHUA; CHRISTIAMM, 1999).

De uma maneira mais simplificada de pensar e seguindo um pouco do que já foi relacionado, Garcia (2001) acredita que empresa familiar é aquela administrada por uma ou mais famílias que têm a posse da mesma.

Conclui-se com isso que familiares são aqueles que pertencem a uma ou mais famílias, que tem a intensão de suceder a sua posse e seus bens para outro membro dessa família, que se habilita ou é forçado a ser o

sucessor. Essas empresas com o passar do tempo vão sendo transmitidas hierarquicamente até que a figura do fundador não tenha mais tanta validade para o sucesso da empresa (FREIRE et al, 2010).

As empresas familiares correspondem a aproximadamente 60% da receita do país sendo que empregam 65% dos trabalhadores formais do mesmo. Em âmbito mundial, essas correspondem 80% das organizações regularizadas. Porém, esses dados mudam frequentemente por consequência do encerramento das atividades de muitas delas, que não conseguem sobreviver com o surgimento de alguns fatores, tais como: crise financeira, sucessão familiar, ausência de qualidade na administração, falta de controle; entre outros (PWC, 2014).

De modo geral, o seguimento das empresas familiares brasileiras tem se desenvolvido positivamente: de acordo com uma pesquisa global realizada com empresas familiares, 79% cresceram nos últimos 12 meses (em comparação com 65% do mundo) e 66% esperam crescer de forma consistente nos próximos cinco anos, números muito semelhantes aos da pesquisa de 2012. Mas, há diferença quanto ao vigor desse crescimento: 10% pretendem expandir seus negócios agressivamente nos próximos cinco anos, em comparação com 18% em 2012. São ambições um pouco menores do que a dos países do BRICS. No bloco formado entre Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, 83% esperam crescer no próximo quinquênio, sendo que 23% vislumbram uma expansão agressiva (PWC, 2014).

As empresas familiares possuem uma grande diversidade, como porte e nível de concorrência. Elas existem tanto nas pequenas, médias e grandes empresas. As empresas familiares podem ser diferenciadas também por sociedades limitadas ou anônimas e podem possuir cotação na bolsa de valores, entre elas estão divididas as multinacionais, nacionais, regionais e locais (SOUZA; CUNHA, 2008).

2.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR

A caracterização de empresa familiar é dada quando uma ou mais famílias tem a autoridade de tomada de decisões em uma empresa e gerenciam a mesma. “Uma empresa familiar é qualquer organização com

vínculos que vão além do interesse societário e econômico” (BORNOLDT, 2005, p.35).

Esses interesses, societário e econômico, estão aumentando a cada sucessão da empresa, onde o número de pessoas no comando geralmente aumenta gradativamente enquanto outras desistem da liderança. As empresas familiares podem ser vistas em três gerações. A primeira delas é considerada a “empresa de único dono”, geralmente são as empresas mais novas que ainda não tiveram nenhum processo sucessório, o fundador tem total domínio sobre ela e é responsável por todas as tomadas de decisões. As empresas após o processo de sucessão só continuam tendo essa característica se a família possui apenas um herdeiro, ou decide entre os seus apenas um para herdar o patrimônio (ADACHI, 2006).

A segunda é conhecida como “irmãos-sócios”: essa geração é aquela dos primeiros sucessores da organização, quando ela sai da administração do fundador e passa a ser controlada pelos sucessores ou herdeiros dessa organização. Essa geração, mesmo transformando a empresa com novas ideias e novos ideais, ainda estão ligados à figura do fundador (ADACHI, 2006).

Apenas a terceira geração, que pela ordem seriam os netos do fundador, a figura do fundador costuma ser perdida pela empresa. Nessa geração a empresa é administrada por parentes, o que aumenta ainda mais o número de dirigente e gestores para opinar nas decisões das empresas (ADACHI, 2006). Diferentes das considerações anteriores, Donneley (1976) afirma que a empresa só deveria ser considerada familiar quando está na segunda geração, significando que já ocorreu uma sucessão de familiares.

É comum haver dúvidas sobre relações familiares auxiliarem ou não na gestão da empresa. Esses laços são considerados oportunidades, como o processo de sucessão ser garantido pela reputação da empresa (SPRUNGLY, 1979). Contudo, os impasses familiares podem repercutir negativamente na administração da empresa em questão e até mesmo atrapalhar na convivência afetiva entre os familiares (LODI, 1986).

Outra característica muito importante sobre as empresas familiares é a participação fundamental que elas têm na economia brasileira, de acordo com Caetano (2014), 90% das empresas brasileiras são familiares, gerando aproximadamente dois milhões de

empregos para a população. No entanto para chegar aos dados atuais foi necessária uma evolução e o transcender de várias gerações.

2.2 PROCESSO DE SUCESSÃO DA EMPRESA FAMILIAR

A sucessão nas empresas familiares é o momento em que os herdeiros ou profissionais escolhidos passam a comandar as empresas e ser responsáveis pelas tomadas de decisões da mesma (LEONE, 1991). A sucessão foi definida por Leone (1991, p. 243-257) como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”.

A sucessão familiar é considerada o maior motivo da falência das empresas. O processo de sucessão está vinculado ao fechamento da empresa. Estudiosos acreditam que esse processo é fundamental para a permanência da empresa no mercado de trabalho (ADACHI, 2006).

As divergências mais relevantes no processo sucessório segundo Bernhoeft (1989) são: I) Excesso de autoconfiança do sucedido; II) Desentendimento (luta pelo poder), na estrutura familiar; III) Conflito de ideias/experiência; IV) Despreparo do sucessor (desmotivação); V) Resistência na estrutura da sociedade; VI) Falta consciência do sucessor da sua responsabilidade; VII) O fundador não preparou um sucessor.

Segundo Oliveira (2006) e Leone (2005) existem dois tipos de sucessão nas empresas: o primeiro e mais comum é a sucessão de ordem familiar, onde os fundadores repassam a empresa aos seus herdeiros que têm o dever de preencher o cargo que lhe foi concedido; e o segundo se relaciona com a sucessão profissional, onde o gestor fundador opta por recrutar um profissional que não seja da família para dar continuidade a sua empresa.

Leone (2005) afirma que a sucessão de ordem familiar é uma vantagem nesse processo. Ele também mostra como benefício a relevância de existir confiança dentro da organização e do ambiente familiar que reduz o risco de possíveis conflitos. Oliveira (2006) complementa que a sucessão familiar também tem a diferença de existir os mesmos valores, atitudes e crenças que foi implantada, geralmente pelos pais, na família. “O sucessor, antes de mais nada, deve

mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio” (CAETANO, 2014).

Tratando-se da sucessão profissional o fato de nem todas as empresas familiares possuírem um sucessor da mesma família administrando a organização, muitas vezes a sucessão pode ocorrer de forma profissional. A sucessão profissional ocorre quando os fundadores ou os possíveis herdeiros optam por apenas tomar grandes decisões da mesma deixando que um executivo externo, contratado faça o papel de administrador da empresa (LEONE, 2005). Leone (2005) e Oliveira (2006) complementam que esse tipo de sucessão também pode ser escolhido pelo fundador com a ideia de aumentar o nível de conhecimento dentro da organização.

2.3 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

A principal função do proprietário da empresa no momento do planejamento da sucessão é delimitar e traçar as regras da sucessão além de escolher o sucessor. Para o bom andamento da sucessão é preciso entender os sucessores que irão herdar por sua vontade e aqueles que vão herdar por obrigação dos criadores da organização (KIGNEL, 1993).

Bernhoeft (1989) explica que os principais influenciados no momento da sucessão são: o sucessor, pois terá que se responsabilizar pelo bom andamento da organização, além de aprender administrar a mesma; a família, pois teme pelo fim dos afetos familiares por culpa da vontade pelo poder; a empresa que teme pela troca de direção e os novos modos da liderança; o mercado, que fica inquieto com medo da nova administração não ser eficiente e afetar outras áreas; e a comunidade, que teme pelos seus empregos e necessitam dos produtos oferecidos. Scheffer (1995) complementa que em vista dos problemas que ocorrem criou uma série de ações preventivas que podem auxiliar no momento da sucessão: como a preparação do sucedido para o momento da sucessão; a profissionalização se necessário; a capacitação do sucessor; o envolvimento da família nesse processo entre outros fatores.

Com relação à cultura organizacional nesse processo, Jaques (1951) cita como o *clássico modo de trabalho que foram passados para os colaboradores, que aderiram pelo menos*

parcialmente e que futuramente terão que passar para os próximos que também deverão adquirir e seguir como norma. A cultura é a representação do comportamento das pessoas perante a sociedade, ela fica explícita no convívio social e se demonstra através das tradições, crenças, valores, costumes e conhecimentos. A cultura que determina qual o comportamento, explícito e implícito, das pessoas perante cada sociedade e provoca também divergências entre elas, quando não aceitam as exigências determinadas, onde ocorrem manifestações de insatisfação (CHIAVENATO, 1994).

Acerca da mudança organizacional, na década de 70 ela estava ligada à transformação do alicerce da empresa, como os cargos, salários, funções, organogramas, entre outros. Com outros pensamentos na década de 80 a mudança não poderia ser apenas no alicerce da organização, mas também na cultura, nos valores, entre outros comportamentos, hábitos e costumes que poderiam propiciar um melhor resultado para empresa (WOOD JR., 1992; WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994).

As mudanças devem acontecer de forma minuciosa e desenvolvida pelas peculiaridades da empresa sendo consideradas interrupta e proposital (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2008). A alteração na estrutura da empresa pode ser a melhor definição para mudança organizacional. Essas podem estar representadas em duas formas: funcional, que esta relacionada com o comportamento do homem e suas atitudes perante a organização, e a mudança estrutural que vem da organização e da sua estrutura (ROSA, 1991).

É possível observar que um dos maiores motivos da falência das empresas nos momentos de sucessão é a falta de planejamento. Uma pesquisa de campo realizada mostra que 58% das pessoas entrevistadas não pensaram antecipadamente em fazer a sucessão e 67% dos entrevistados relataram que a maneira mais certa de treinar o sucessor seria, passá-lo em todos os setores da organização (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

De acordo com Burgi, Brautigam; URS (1993), fatalidades como crises financeiras, transtornos fiscais, desentendimento jurídico, a mentalidade do sucessor, a disponibilidade da organização, o empecilhos dos colaboradores são alguns dos fatores

predominantes para perceber qual a fase ideal para acontecer à sucessão em uma empresa familiar. Porém nem sempre é possível ocorrer no período certo, muitas vezes a sucessão ocorre por doença ou óbito do atual proprietário e seu sucessor terá que liderar a empresa mesmo sem preparação ou mesmo não estando no momento certo. Segundo Peruchi e Oliveira (2004), o tempo é considerado o maior benefício no processo decisório, pois o correto seria um período para que o sucedido consiga escolher entre os possíveis sucessores, treinando-os, observando qual se adequaria melhor ao cargo e a cultura da empresa.

Ainda no processo familiar a liderança é um tema essencial nas empresas, em quesito de empresa familiar e escolha de um herdeiro que tenha maior competência de liderança na sucessão, pode assegurar a durabilidade da empresa. Os herdeiros serão sócios da empresa, por isso a importância de analisar cuidadosamente cada passo que estejam relacionados a sucessão (PASSOS et al., 2006).

A teoria da liderança situacional visa diminuir as dificuldades e aumentam os objetivos alcançados. Essa teoria faz com que o líder dê as atividades para seus liderados de acordo com as suas aptidões, maximizando as funções dos colaboradores para conseguir atribuir as funções para o colaborador. O líder precisa analisá-lo, tendo assim um conhecimento maior sobre os seus liderados e conseguindo comandá-los em momentos de dificuldades na empresa, esse é o diferencial dessa teoria (HERSLEY; BLANCHARD, 1986).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dentro dos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracterizou como qualitativa. A ação que envolve o método de investigação qualitativo é definida por levantar as informações, os problemas e os acontecimentos diretamente do local em estudo. De acordo com essas definições o método qualitativo foi escolhido para a coleta e análise dos dados. Logo que a pesquisa foi concretizada, foi possível observar quais os motivos e influências ocorreram para acontecer à necessidade de sucessão familiar na empresa (MULTIFOCUS, 2012).

Conforme Bonat (2009), a pesquisa descritiva não requer resultados, apenas esclarece a análise da pesquisa que ainda não estava

esclarecida (AMARAL, 2007). Tratando-se do estudo do caso, necessita ser planejado e organizado com as questões a serem abordadas evidenciando o problema e analisando as possíveis soluções. Pode ser empregado na empresa de maneira prática, aplicando o que foi absorvido no geral do estudo, ou resolvendo uma situação particular dentro da organização (VENTURA, 2007).

De acordo com essas definições o método qualitativo foi escolhido para a coleta dos dados por meio de entrevista. Logo que a pesquisa foi concretizada, foi possível observar quais os motivos e influências ocorreram para acontecer à necessidade de sucessão familiar na empresa (MULTIFOCUS, 2012). Além disso, a entrevista foi realizada por meio de observação participante, que para Mann (1970, p. 96) “[...] tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência”.

Para realização da pesquisa foram realizadas entrevistas com roteiro pré-estabelecido na empresa objeto de estudo. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pela pesquisadora. A pesquisa foi realizada também pela técnica de observação participante, que se caracteriza por ocorrer quando a pesquisadora faz parte da pesquisa. Isso ocorre devido à pesquisadora estar na terceira geração da sucessão da empresa em estudo.

4 ESTUDO DE CASO

A empresa em estudo é considerada tradicional no comércio de Criciúma, atua há mais de 50 anos no mercado de distribuição de combustíveis e já passou por duas sucessões familiares e duas divisões entre sócios-irmãos. O atual proprietário é responsável por todas as tomadas de decisões. Com a idade elevada e a dificuldade de exercer algumas tarefas, o proprietário deseja, com base nos resultados, estabelecer a melhor opção para sucessão e continuidade da empresa.

Por motivos pessoais e também por vontade da família, o atual proprietário estabeleceu que a sucessão será familiar, no qual sua única filha aceitou o desafio de prosseguir seu patriarca, assumindo o cargo da direção

e dando continuidade à empresa que é herança da família.

A experiência e o profissionalismo dos trabalhadores já existentes facilita a sucessão, dando à sucessora mais confiança em atuar no seu cargo e confiabilidade em aceitar críticas e opiniões dos que já estavam inseridos na organização. A disponibilidade da futura sucessora em aprender para exercer seu cargo, deu tranquilidade e atinge os critérios do atual proprietário.

4.1 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA VISÃO DA 2ª GERAÇÃO

O primeiro entrevistado é Nelson Spillere, segunda geração da empresa e atua nela desde a fundação em 1970 até hoje. O posto foi fundado pelo sr. João Spillere no ano de 1950 e seus filhos trabalhavam junto ao pai exercendo todos os tipos de atividades dentro da empresa, os filhos eram os únicos colaboradores. Atualmente a empresa é administrada por três gerações. Sr. Nelson Spillere trabalha no posto desde a fundação. De acordo com o sr. Nelson, depois do falecimento de sua esposa, sua família passou a ser constituída por apenas cinco pessoas, sua filha única, seu genro e seus dois netos.

Sr. Nelson explica que a primeira vez que começou a trabalhar com combustíveis, associado ao seu pai e aos irmãos, foi aproximadamente em 1950, quando foi construído o posto Nossa Senhora das Graças. Alguns anos depois, o posto de combustíveis precisou ser vendido por motivo de falência. Foi quando Sr. Nelson comprou um caminhão para trabalhar com transportes também de combustíveis. Assim, anos depois, o caminhão que era utilizado para o transporte foi trocado pelo espaço em que o comércio se localiza até hoje. Isso ocorreu por volta de 1970 e foi nesse mesmo ano que o comércio foi construído. Depois disso, os irmãos compraram mais dois postos na cidade de Criciúma para conseguir abrir a sociedade.

Em 2006, o Sr. Nelson adquiriu dos seus irmãos a parte do posto que ainda não lhe pertencia e passou a ser sócio majoritário. Foi nesse período de transição que o posto foi totalmente reformado e ganhou a estrutura e os produtos que até atualmente são comercializados. O proprietário acredita que a inspiração que os filhos têm em relação aos

pais e, até mesmo as experiências que os pais passam para os filhos acabam influenciando nas suas decisões profissionais. O proprietário enfatiza que “Se os filhos ouvirem os pais eles vão pegar desde criança as experiências que os pais têm e usá-las quando se inserir no mercado de trabalho”.

Ele ainda comenta que consegue ver sua organização como uma empresa que conta com um quadro de vinte e cinco funcionários que estão divididas entre o gerente, a auxiliar administrativa, os caixas, os frentistas e a funcionária de serviços gerais. Enfatiza ainda que é o único proprietário, a autoridade máxima, seguido por sua filha e sua neta que realizam também a administração do comércio.

De acordo com Randolph (1977), as pessoas são diferentes e fazem planejamentos diferentes, significando que não existe o mais sensato planejamento ou mesmo um planejamento insuperável. Isso depende da visão que cada indivíduo possui dentro do ambiente em que está inserido.

Em relação ao planejamento de uma sucessão da empresa, o proprietário avalia como um acontecimento natural da vida. Ele ainda relata que “Existe um planejamento de sucessão aonde no contexto normal da vida os pais vão deixando as empresas para os filhos quando não conseguem mais administrá-las”.

Lodi (1986) garante que existe a caracterização de empresa familiar quando ela já foi passada para segunda geração de sucessores. O fundador se transforma em líder, criando uma relação de poder dentro da empresa, enquanto o sucessor já carrega essa liderança no sangue e não precisa criá-la.

A empresa já passou por dois processos de sucessão, garante o proprietário, onde o primeiro aconteceu quando o seu pai faleceu e deixou a empresa para os filhos e o segundo está acontecendo agora em que ele está passando a administração para sua filha. Ele ressalta que para que a empresa continue com sucesso no mercado em que atua, ela deve seguir o mesmo padrão de administração no que se refere aos valores praticados pela empresa anteriormente, ou seja, ele seguiu a mesma administração que seu pai praticava e espera que sua filha continue a mesma.

Floriani e Rodrigues (2000) argumentam que a maioria das empresas familiares não possui um planejamento para sucessão e também que existe um despreparo tanto do fundador quanto do sucessor para realização desse processo.

Sr. Nelson garante que o posto passou por algumas repaginações ao longo da história, por necessidades, modernização, devido à entrada em vigor de novas leis, exigências do mercado, entre outras, mas os valores e princípios permanecem os mesmos de quando o estabelecimento foi aberto há mais de cinquenta anos.

Ao responder sobre sua relação entre família e trabalho, posicionou-se afirmando que acredita que o ambiente de trabalho e de casa são os mesmos e admite que trocam informações do trabalho em casa e também situações particulares no trabalho, mas garante que isso não é prejudicial em nenhum dos dois lugares. Ele também descreve que suas possíveis sucessoras podem dar opiniões nas tomadas de decisões da empresa, mas a decisão final pertence sempre a ele.

Conforme o posicionamento do Sr. Nelson, Oliveira (2006) explica que as empresas familiares têm algumas características que as diferenciam das demais, como os laços familiares que possibilitam as pessoas se relacionarem fora do trabalho e também trocar informações fora do ambiente da empresa.

Ao ser indagado sobre o interesse da sua filha em assumir o cargo de direção da empresa, ele afirmou que independentemente do seu interesse, ela tem como compromisso dar continuidade à sua empresa: “Eu perdi minha esposa e só sobrou minha filha e ela que é responsável pela empresa”. Ele ainda afirma que a empresa tem que ser sucedida de modo familiar, pois é uma herança deixada aos filhos e eles têm a obrigação de tomar conta do patrimônio que seus pais construíram. E quando foi questionado sobre a possibilidade da empresa ser sucedida de modo profissional, ele garante que “[...] não existe essa possibilidade”.

Quando questionado sobre sua visão de um profissional de qualidade, o proprietário da empresa respondeu que é “uma pessoa que se apresente como funcionário, uma pessoa dinâmica, se realmente ele trabalha com amor pela empresa”.

Sua opinião em relação à sucessão familiar é: “Sucessão tem que existir, pois as pessoas nascem e morrem e naturalmente ela passa de pai para filho como herança”.

Por fim, Sr. Nelson, não percebe a necessidade de que um profissional específico da área atue como um mediador no projeto de sucessão familiar da empresa. Ele acredita que a sucessão deve ocorrer de acordo com as vontades do atual diretor da empresa.

4.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA VISÃO DA 3ª GERAÇÃO

A terceira geração é composta pela Sra. Lilian Luzia Spilere Benedet, que começou a atuar na empresa em 2015, quando percebeu as dificuldades que seu pai já estava sentindo para administrar o estabelecimento.

A futura proprietária pretende que, como ela, sua filha dê continuidade à empresa sendo a próxima sucessora, continuando esse processo de sucessão familiar que já está na terceira geração desse estabelecimento. Ela espera que além da sua filha continuar com a administração que agora está sendo realizada, ela traga inovações e atualizações, pois está cursando Administração de Empresas.

Para que a sucessão seja planejada de modo familiar, a futura proprietária acredita que: “[...] para que haja sucesso, o sucessor deve respeitar todas as partes da administração que estavam funcionando e a partir desse ponto, desenvolver novas técnicas para facilitar os processos, desde que nunca passe por cima das normas do antigo diretor”.

Em relação ao pai sendo professor, protetor, e supervisor do filho no momento de sucessão, Grzybovski (2007) explica que, o pai professor deve corrigir, orientar e dar tarefas ao filho, deve transmitir todo o conhecimento específico e até mesmo deixá-lo errar para depois conseguir acertar e o pai supervisor, o pai protetor deve dar ao filho a autoridade de tomar decisões e assumir as consequências das mesmas, dando dicas no desenvolvimento do trabalho do filho e até mesmo corrigindo quando achar necessário.

Em relação ao interesse da sua filha de ser a próxima sucessora da empresa, ela relata que observa muito interesse, porque ela já está trabalhando na empresa desde os seus dezoito anos com muita responsabilidade e

desde lá já trouxe novas ideias para a empresa.

Tillmann e Gizybovski (2005) declaram fundamental o ingresso do sucessor quanto mais jovem possível na empresa, para que ele já possa ir se familiarizando com os processos. Entende-se que quanto antes o sucessor se envolver com a empresa mais chance haverá do processo de sucessão obter êxito.

A atual proprietária define um profissional de qualidade como: “alguém que tem prazer em trabalhar, que precisa ter um estudo e que também precisa saber trabalhar em equipe para que as pessoas também se sintam bem em estar trabalhando com esse líder”.

Sra. Lilian acredita que a inspiração dos filhos em relação aos pais e a maneira com que eles transmitem as suas experiências pode ser considerado uma influência nas decisões profissionais dos filhos e acredita que essa intervenção começa a acontecer na infância, quando as crianças veem os pais saírem para trabalhar, no dia-a-dia, nas conversas sobre a empresa nos momentos que estão juntos. É nessa rotina que a criança começa a adquirir um carinho pela empresa com a mesma dignidade e o respeito que os pais demonstram ter.

A proprietária ainda afirma que não existe um planejamento para sucessão da empresa, pois como a família é pequena, na falta de um membro diretor a filha ou a neta assumem por consequência. “Por enquanto não vejo necessidade de fazer um planejamento, mas se ele for feito poderia ser bem interessante para empresa, para o posicionamento dos funcionários e para termos um objetivo”.

Quanto à continuidade da empresa dentro de um processo sucessório, Sra. Lilian explica que a empresa era de seu avô. Ao decorrer dos anos o patrimônio aumentou e seu avô veio a falecer e após esse acontecimento os irmãos foram abrindo aos poucos a sociedade, pois era pouca renda para tantas famílias e hoje a empresa pertence apenas ao seu pai e é administrado por ela e por sua filha.

Pela observação da história da empresa e pelos argumentos da filha do proprietário, a empresa, que está há décadas funcionando no mercado de uma cidade tem que ter princípios, valores, honestidade, dignidade e respeito. Estes atributos nunca devem ser mudados em uma empresa e são esses que

devem se perpetuar pela administração dela na empresa.

A proprietária afirma ainda que “família versus empresa está inserida em um processo contínuo e total, porque todos os dias e em todos os momentos estamos juntos em casa ou na empresa, acho importante, pois como o meu marido também tem empresa no mesmo ramo, em casa acabamos falando sobre as mesmas situações, quando vamos trabalhar é família em equipe de trabalho e em casa é família em momentos de lazer e distração”.

Ao ser questionado sobre a oportunidade do possível sucessor opinar nas tomadas de decisões da empresa, ela explica que lá o trabalho é em equipe, os acertos são mantidos e as tomadas de decisões geralmente são sobre possíveis modernizações e melhoria, para não se tornar retrograda aos olhos dos clientes. Ela afirma ainda que dá oportunidade de sua filha opinar, pois acredita evoluir com essas ideias.

Sobre a sucessão ser de modo profissional, a administradora da empresa acredita que neste momento não vê essa necessidade, pois observa muito interesse em sua filha em se aperfeiçoar para dar continuidade à empresa e é um sonho dela conseguir passar para a próxima geração da família.

Ricca (1998) garante que é a ambição de grande parte da população mundial, ter sucesso na sua empresa, e conseguir concluir um processo de sucessão com êxito.

Para finalizar Sra. Lilian completa que, “Sucessão familiar pra mim é um sonho, dar continuidade a empresa que já foi do meu avô, é do meu pai, é uma honra pra mim e espero que meus filhos, netos e bisnetos também deem continuidade à empresa trazendo sempre atualizações para que o sucesso continue. Pra mim sucessão familiar é a continuação natural das empresas”.

4.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO NA VISÃO DA 4ª GERAÇÃO

A quarta entrevistada é a futura sucessora da empresa. A sucessora é a pesquisadora em questão, srta. Maria Laura Spilere Benedet, estudante de administração de empresas, que trabalha na administração da empresa desde 2012. Nesta entrevista foi utilizada a observação participante, pois a futura proprietária na sucessão familiar é a pesquisadora em questão.

A futura proprietária espera dar continuidade à empresa da sua família com os mesmos valores, princípios, ética e profissionalismo que é praticado atualmente pela direção, mas afirma que gostaria de levar inovações, tecnologias e novas técnicas que hoje são aplicadas, além de se aprimorar e se especializar na parte em que a administração não está conseguindo alcançar totalmente seus objetivos.

Sobre os critérios importantes para que a sucessão seja de modo familiar ela acredita que para a sucessão ocorrer de modo familiar ela deve ser bem planejada para evitar futuros conflitos e que os cargos sejam bem definidos até porque a sucessora irá herdar uma sociedade composta por pessoas da família.

Ao ser questionada sobre o que é um profissional de qualidade, a futura proprietária acredita que: “Na área de atuação da empresa em questão eu avalio um profissional de qualidade, aquele que supre as minhas expectativas. Aquele que além do atendimento básico, cultiva o cliente, aquele que demonstra amor pela empresa e pelo que está fazendo e que seja eficiente, eficaz e competente para exercer o cargo em questão”.

Ela também acredita que os pais influenciam nas decisões profissionais dos filhos pela admiração que os mesmos sentem pelos pais e que querem chegar onde eles chegaram. Essa influência acontece desde o momento em que os filhos ainda crianças veem os pais chegando do trabalho satisfeitos, contando histórias e até mesmo levando-os para conhecer a empresa conhecendo como funcionam as atividades.

Quando questionada sobre a necessidade de um planejamento para a sucessão, observa-se que não existe nenhum tipo de planejamento para a sucessão da empresa. Ela ainda deixou claro que acredita ser de extrema importância o planejamento da sucessão para evitar futuros erros ou desentendimentos, mas no caso em questão, ela considera que como a família é pequena e não existem outros futuros sucessores, o que precisa apenas é que o atual dono transmita todo seu conhecimento ao seu sucessor.

Ela afirma que ainda não era nascida quando ocorreu o primeiro processo sucessório, mas argumenta as histórias que seus pais e avôs contam explicando que a empresa já passou por processos sucessórios e também de

divisão familiar. O processo sucessório foi de pai para filhos, onde o pai faleceu e os filhos assumiram, e agora novamente de pai para filha e as divisões foram de cinco irmãos para três irmãos, com outros patrimônios na divisão, e depois um irmão comprou todo o capital dos outros, no caso seu avô. Ela conclui que nenhum deles teve um planejamento e todos foram difíceis para serem concluídos.

Os valores, princípios, missão e visão são os mesmos desde que o posto abriu até os dias de hoje, os ensinamentos sobre qualidade, lealdade, comprometimento, confiança, educação, responsabilidade e liderança foram os mesmos que a família ensinou desde a infância que só estão sendo colocados em prática novamente no momento em que estão sendo inseridos no mercado de trabalho. Por isso, provavelmente, pelo fato de a empresa ser familiar, seus princípios e valores não se alteraram.

Em relação ao assunto família x empresa, ela inicia explicando que, “A família está dentro de casa, nos momentos de lazer e no dia a dia, já na rotina da empresa, cada um tem o seu cargo e as suas funções”. Ela continua afirmando que “[...] os assuntos de trabalho até podem ser comentados dentro de casa mas não ao ponto de gerar conflitos, como pequenos desentendimentos dentro da família não podem refletir no momento de trabalho”.

Ao ser questionada sobre sua oportunidade em opinar nas decisões da empresa, ela argumenta que sua família entende que todas as opiniões são importantes para a empresa e que uma ideia pode complementar a outra até que chegue em um consenso e que o líder dê a sua resposta final. “Sempre fui livre para opinar nas decisões da empresa e para trazer novas ideias, isso não significa que minhas opiniões foram sempre acatadas ou que minhas ideias foram inseridas”.

A futura sucessora segue o pensamento de Barroso (2013) que explica que independente da idade do sucessor, seja jovem ou já adulto, ele terá interesse de levar novas técnicas, costumes, tecnologias e novos estudos, mesmo que não seja bem visto aos olhos do fundador.

Sobre a possibilidade de sucessão ser feita de modo profissional, ela entende que, tendo em vista que os sucessores tem interesse em dar continuidade à empresa, ela não vê necessidade que a sucessão seja feita de modo profissional por enquanto. “Estou

estudando, trabalhando e me programando para dar continuidade a empresa, portanto acredito que a organização continuará sendo sucedida de modo familiar, até que um dos sucessores não se interesse mais em dar continuidade na mesma, aí sim o modo de sucessão pode ser repensado”.

Adachi (2006, p.199) complementa que “há uma grande diferença entre herdeiro e o sucessor, sendo uma das principais diferenças a livre possibilidade de escolha de um sucessor, o que não ocorre com o herdeiro”.

Ao finalizar a entrevista, Srta. Maria Laura explicou a sua opinião sobre sucessão familiar e o que deve ser analisado para que ela ocorra desse modo argumentando que “[...] acredito que a principal análise sobre a sucessão ser familiar é observando o interesse do futuro sucessor. Depois de ter essa certeza é necessário avaliar a sua qualidade para assumir um cargo de grande importância e também a disponibilidade de aprender”. Ela conclui ainda que sucessão familiar é o seguimento natural da vida, como cada objeto que um pai deixa pra um filho e ele tem que cuidar até que ele seja transferido para os netos e assim sucessivamente. “Penso que as únicas maneiras que deveriam ser transferidas esse modelo de sucessão seria pela falta de interesse dos herdeiros, por não haver herdeiros ou pela falta de capacidade dos mesmos”.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Dentro do processo sucessório há grandes desafios a serem enfrentados, como pode ser identificado nas entrevistas realizadas ao comparar os pensamentos das três gerações, que inclui o sucedido, a atual administradora e a sua sucessora, é perceptível que as respostas são diferentes e as ideias vão evoluindo, a segunda geração segue os princípios do fundador com focos diferentes e a terceira geração segue as ideias da segunda geração com novas convicções, mas se distanciando da essência do fundador.

Essa análise é perceptível desde o momento em que a opinião sobre sucessão familiar se diverge, o sucessor acredita que a sucessão tem que ocorrer de maneira familiar, pois a empresa fica como herança, sua filha, que está dando continuidade à empresa, observa a sucessão familiar como a continuação

natural da vida; já a neta traz outras análises como: interesse, disponibilidade e capacidade do sucessor de dar continuidade a empresa, mesmo assim acredita que a sucessão familiar, que é a mais tradicional, irá se perpetuar.

Em primeiro lugar, é necessário diferenciar o que é um herdeiro do que é um sucessor. Herdeiro é todo membro da família. Ele não precisa envolver-se, diretamente, com o negócio da família, podendo ocupar lugar no Conselho de Administração. O sucessor é diferente. É um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel. (LEONE, 2005, p. 125)

Os pais devem ensinar aos filhos que eles devem seguir suas vocações profissionais, não necessariamente sucedê-los na empresa. Cada um deve ter seu poder de tomada de decisão para o futuro, até porque muitos jovens tem vontade de serem profissionais liberais sem se envolver nas empresas da família (LODI, 1986).

Quanto à empresa possuir os mesmos princípios e valores desde sua fundação, as gerações concordaram e tiveram os mesmos pensamentos, alegando que a empresa já passou por sucessões familiares, abertura de sociedade e também uma repaginação, sem perder as essências iniciais do estabelecimento, como honestidade, dignidade e respeito. Eles acreditam que como a empresa é familiar, esses valores já são ensinados desde a infância em modelos diferentes, mas que futuramente servirão de inspiração para conseguir gerenciar o estabelecimento.

Seguindo a ideia de Lodi (1998), os princípios e valores são o que mantem a família unida independentemente das diferenças de cada um e, também é responsável por manter a empresa consolidada.

Eles concordaram também que o ambiente familiar e as experiências que os pais transmitem aos seus filhos têm grandes influências nas suas decisões profissionais. Eles acreditam que essa intervenção acontece desde a infância onde os pais compartilham com seus filhos suas responsabilidades e suas experiências no trabalho e a criança já vai se encantando por esse mundo de negócios.

Ao serem questionados sobre um possível planejamento de sucessão eles se discordaram. O primeiro sucessor acredita ter

um planejamento de sucessão pelo fato da empresa naturalmente ficar para os filhos quando os pais não conseguem mais administrar, já sua filha e sua neta alegam que não existe um planejamento de sucessão, a empresa apenas vai sendo transferida de pai para filho, porém, alegam que seria de extrema importância esse planejamento para o posicionamento de cada um dentro da empresa e também para ter um objetivo.

O processo de sucessão deveria ser organizado e planejado antes que o administrador deixasse o comando da empresa, mas geralmente as empresas familiares não seguem essa ordem, pois já tem uma cultura onde o processo acontece repentinamente e sem organização (LEMONS, 1991).

O primeiro sucessor não vê necessidade de um profissional específico intermediar o projeto de sucessão, até concordaria em colocar alguém, mas ele deveria seguir os desejos do atual administrador, o que tornaria a sua função sem importância.

Quanto à possibilidade de a empresa ser sucedida de modo profissional, o primeiro sucessor acredita que não deve existir essa possibilidade, e suas sucessoras relatam que como o sucessor tem interesse de ocupar o cargo nesse momento não há necessidade, mas quando um futuro sucessor não tiver esse interesse, a empresa pode ser sucedida de maneira profissional desde que siga os mesmos modos de trabalho que o administrador estava utilizando.

O primeiro sucessor ainda alega que não há nada que avaliar para a empresa ser sucedida de modo familiar, já sua filha acredita que o planejamento da sucessão familiar para ter sucesso, deve respeitar tudo que a administração atual está acertando e trazer novidades para os pontos que ainda não estão qualificados e a neta ainda alega que para o planejamento ter sucesso os cargos precisam ser bem definidos dentro da organização.

A atual administradora e a sua sucessora concordaram ao serem avaliadas sobre a continuidade da empresa pela sua filha com a mesma responsabilidade. A atual proprietária pretende que sua filha dê continuidade a empresa que está tendo sucesso, mas que atualize os procedimentos com as inovações, não fugindo do cenário atual. Já sua filha se compromete em dar continuidade à empresa com os mesmos valores, princípios, ética e

profissionalismo que hoje é praticado, além de trazer inovações conforme o que está se especializando.

Neste contexto, Bermhoeft e Galo (2003) afirmam que todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresarial.

O primeiro sucessor, mesmo afastado da administração, acredita que todos podem dar opiniões nas decisões da empresa, mas ele que dá a palavra final. A atual administradora acredita que todos devem opinar nas tomadas de decisões da empresa, até porque a empresa precisa evoluir e ela acredita que novas ideias trazem essa evolução. A futura sucessora, que já está inserida na empresa, alega que sempre foi livre para dar opiniões e acredita que juntando as ideias das três gerações eles conseguem chegar ao melhor resultado para as situações.

Quando foram questionados sobre a relação família x empresa, as opiniões foram completamente opostas, o primeiro sucessor

acredita que o ambiente é o mesmo tanto em casa quanto no trabalho, já a sua sucessora acredita que trocas de informações sobre a empresa dentro de casa são inevitáveis já que estão sempre juntos em todos os locais. Já a quarta geração se posiciona ao contrário, alegando que os assuntos da empresa devem ficar dentro da organização e o ambiente familiar é apenas para os momentos de lazer, até para não gerar pequenos conflitos desnecessários dentro de casa e também para os pequenos desentendimentos familiares não refletirem na empresa.

Sobre um profissional de qualidade o primeiro sucessor acredita que é aquele que trabalha pela empresa, já sua filha acredita que é aquele que se dedica, estuda e trabalha com prazer e sua neta visa um profissional de qualidade aquele que supre as suas expectativas, aquele que cultiva os clientes e é eficiente e eficaz no cargo que está exercendo. Segue abaixo uma síntese dos resultados baseado nas ações preventivas para a sucessão:

Quadro 2: Ações preventivas para a sucessão

Ordem do Fator	Denominação do Fator	Variável Determinante
1º	Preparação do sucedido para o processo de sucessão.	Na empresa em questão a preparação para o processo de sucessão ocorre dentro da empresa onde os participantes são apenas o atual proprietário e o seu sucessor. O proprietário transmite os seus conhecimentos e o modo de exercer o processo e o sucessor continua com o mesmo processo, mas inserindo alguns ajustes necessários de acordo com as atualizações.
2º	Necessidade de profissionalização da empresa.	Como a família é pequena as normas de admissão é admitir os herdeiros para que eles deem continuidade a empresa. Os sucessores são preparados dentro da empresa pelo atual proprietário e pelos próprios funcionários da empresa, caso tenha necessidade de conhecer as outras áreas. A direção da empresa é formada apenas por familiares e todos os participantes da direção podem dar opiniões nas tomadas de decisões da empresa.
3º	Capacitação do sucessor.	O sucessor é treinado pelo atual proprietário para exercer as funções da diretoria. O sucessor já é inserido na empresa em cargos da direção para aprender os processos dessa área especificadamente. O atual proprietário potencializa seu sucessor para os processos de lideranças e tomadas de decisões dentro da organização.
4º	Envolvimento da família no processo de sucessão.	A família já está esquematizada em um processo de sucessão por só possuir uma opção de sucessor dentro do grupo de parentesco. Os participantes do processo sucessório já são previamente incluídos na empresa para aquisição de conhecimento sobre os processos.
5º	Crítérios do processo sucessório.	O processo sucessório ocorre quando o atual proprietário não tem mais condições físicas ou mentais de assumir sozinho a liderança da empresa. O sucessor já deve estar inserido na empresa e já está com os conhecimentos sobre os processos.
6º	Assessoramento da equipe interna da empresa.	Assessoramento ao sucessor pelo proprietário da empresa.

Fonte: Scheffer (1995) adaptado pelas autoras (2016).

De acordo com as informações obtidas nas entrevistas a família é atualmente formada por cinco pessoas onde está incluído o avô, filha, genro, neta e neto. Desses cinco membros três está inserido integralmente na empresa, o avô (segunda geração) que ainda opina nas tomadas de decisões, a filha (terceira geração) que foi a sucessora da empresa e hoje é a diretora e a neta (quarta geração) que está adquirindo conhecimentos da empresa desde 2012 e pretende ser a próxima sucessora.

Pela empresa já passou uma linhagem familiar de:

Fundador → Filho → Neta → Bisneta

A segunda geração entrou na empresa e teve que administrar uma empresa já maior, com funcionários e normas estabelecidas pelo governo, ministério do trabalho. Até hoje ele está inserido na empresa e faz parte das tomadas de decisões.

A terceira geração que hoje está inclusa como sucessora na empresa tem como perfil administrar a empresa com o mesmo estilo que já era administrada, mas com algumas inovações que consegue trazer. A quarta geração está se preparando para trazer inovações e tecnologia para a empresa. Segue uma comparação da visão dos sócios das diferentes gerações:

Quadro 3: Comparação da visão dos sócios nas diferentes gerações.

Gerações	Características do planejamento estratégico ou cultura da empresa	Características de gestão e da liderança	Principais desafios
1ª geração	Fundador da empresa em 1950. Criou um empreendimento para sustentar sua família, onde os filhos eram seus colaboradores, assim eles já se inseriam no mercado de trabalho.	Decisão de começar um negócio para conseguir sustentar a sua família e para deixar uma empresa para os seus filhos conseguir formar suas famílias.	Desafios que na época o ramo era pouco procurado, uma pequena parte da população tinha automóvel o que fez com que a empresa falisse pela falta de clientes.
2ª geração	Participou da empresa na sua criação, ajudando seu pai e também estava presente na abertura da segunda empresa em 1970, a intenção era dar continuidade ao trabalho do pai. Manteve-se na direção da empresa por mais de 50 anos onde ainda atua.	Empreendedor com visão de longo prazo (na falência não desanimou); manteve o capital ao comprar o caminhão e refazer o capital perdido assim conseguiu investir novamente no ramo anterior. Ao passar por esse processo acumulou conhecimento pelas experiências de fracasso, retomada e sucesso. Manteve uma linha familiar de sucessão em 2 gerações além da sua. E atualmente conta com a ajuda da filha e da sua neta na direção da empresa.	A segunda geração passou por vários desafios até conseguir o sucesso da empresa. Primeiramente passou pelo processo de falência junto com seu pai, ainda junto com ele presenciou a abertura de duas empresas e todas as dificuldades iniciais. Depois de conseguir enfrentar esses desafios teve a primeira sucessão familiar (de pai para filhos) e a abertura de capital com os irmãos. Apenas depois desses processos conseguiu manter a empresa com a qualidade e a tradição que até hoje é praticada.

Quadro 3: Comparação da visão dos sócios nas diferentes gerações (continuação)

Gerações	Características do planejamento estratégico ou cultura da empresa	Características de gestão e da liderança	Principais desafios
3ª geração	Inseriu-se na empresa no ano de 2015, com o intuito de ajudar seu pai que estava precisando de ajuda na direção da empresa. Mantém o mesmo padrão de administração já exercido antes. Mesmo fora da empresa essa geração acompanhou o primeiro processo de sucessão e também a abertura de capital.	Com uma visão de liderança herdada pelo seu pai e avo, a terceira geração tende a continuar liderando da mesma forma que aprendeu com seus ancestrais. Atualizando as tecnologias necessárias e adquirindo sempre mais conhecimentos no ramo.	Dentre as dificuldades enfrentadas pela terceira geração, esta a crise financeira que está afetando diretamente o mercado de combustíveis.
4ª geração	Esta inserida na empresa desde 2012, onde acompanhou apenas o segundo processo de sucessão. Faz parte da administração da empresa onde faz a parte financeira.	Propõe inovação, observando as oportunidades oferecidas pela renovação das áreas da administração e Tecnologia da informação, agrupando a administração que hoje é praticada com o desenvolvimento do seu tempo, possibilitando assim inovações na área e também simplificações nas atividades hoje executadas.	A maior dificuldade da quarta geração é a implantação de novas ideias em um mercado tradicional que vem mantendo seus costumes durante décadas no mercado de trabalho.

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa (2016)

Desde o início da empresa as qualificações que são exigidas pela empresa para os sucessores é a inserção do futuro sucessor na empresa com antecedência para que consiga aprender todas as técnicas utilizadas para a administração.

Inicialmente o maior desafio da empresa estava em conciliar a sucessão entre os irmãos, depois do falecimento do pai e da abertura de capital os desafios na gestão familiar diminuíram pelo fato da família ser pequena e das opções para futuros sucessores serem únicas, por só possuir uma filha e uma neta interessada em dar continuidade à empresa.

Não existe planejamento para a sucessão levando em consideração que os administradores não acham necessários esse planejamento, apenas eles exigem que o futuro sucessor já esteja inserido na empresa e já esteja aprendendo todas as técnicas de administração utilizadas até hoje na empresa.

5 CONCLUSÃO

O processo de sucessão inicia quando o fundador por algum motivo não irá mais administrar a mesma, transferindo o seu cargo para seus herdeiros. Este processo de sucessão pode ser planejado, onde o fundador é preparado para deixar a empresa

enquanto o seu sucessor já está sendo capacitado para tomar o seu lugar, ou não planejado, onde o fundador simplesmente deixa o cargo, sem instruir o seu sucessor. As empresas familiares dificilmente chegam a sua terceira geração, e essa sobrevivência, geralmente está relacionada com a sucessão, onde essa troca de pessoas no poder se torna uma desvantagem. Sendo assim, este estudo teve como finalidade identificar os desafios enfrentados no processo sucessório de uma empresa de comércio de combustíveis familiar localizada no município de Criciúma – SC.

A empresa em questão já foi transferida para duas gerações e visam a sua terceira sucessão. Essas sucessões aconteceram por motivos de fatalidade, como falecimento e doença e nenhuma foi planejada, mas foi possível entender que como o sucessor já estava inserido na empresa e fazia parte da administração, isso garantiu o sucesso da continuidade da mesma nesses períodos.

Deste modo, para a realização do objetivo proposto a entrevista aconteceu com três pessoas que representam as três gerações da empresa, a primeira pessoa foi o sócio fundador, a segunda é a atual administradora e a terceira é a futura sucessora. Por meio desse estudo e dos dados da pesquisa é perceptível há divergência de ideias das três gerações sobre o processo familiar, enquanto a primeira geração acredita que esse

processo tem que ocorrer obrigatoriamente familiar, a segunda e a terceira geração já se manifestam sobre as vontades do sucessor em dar continuidade. Além disso, através do estudo foi possível perceber que as três gerações possuem um perfil tradicional e todos possuem abertura nas tomadas de decisão. Outro ponto em relação à família da empresa, é que esta é pequena e não existe uma disputa de poder, ou seja, existe apenas um possível sucessor dentro da família e já está inserida na empresa.

Com a entrevista também, foi possível identificar que não há qualificação necessária para o sucessor da empresa em estudo, mas na administração eles presam por estudos e que o herdeiro traga inovações para agradar os clientes e facilitar o trabalho da administração. Sobretudo identificou-se que os maiores desafios enfrentados na gestão familiar é a falta de planejamento para a realização da sucessão, e eles garantem que a empresa ainda não fez um planejamento para a próxima sucessão.

Para trabalhos futuros, sugere-se identificar os desafios enfrentados pelas empresas familiares de uma maneira mais abrangente, levando em conta várias empresas de um mesmo setor e mesma região, utilizando o mesmo instrumento de pesquisa, e fazer um mapeamento das maiores dificuldades que podem ser enfrentadas nesse processo.

REFERÊNCIAS

- [1] ADACHI, P.P. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] AMARAL, J.J.F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em: 20/11/2015.
- [3] BARROSO, H. C. M. P. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. Teoria e Prática em Administração, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18381/a-consolidacaoda-profissionalizacao-da-empresa-familiar-e-o-legado-do-fundador-concepcoes-teoricas-e-implicacoes-praticas/i/pt-br>>. Acesso: 19 abr. 2016.
- [4] BERNHOEFT, R. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- [5] BERNHOEFT, R. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.
- [6] BERNHOEFT, R.; GALLO, M. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR. GESTÃO, PODER E SUCESSÃO. 3. ED. SÃO PAULO: CAMPUS, 2003.
- [7] BONAT, D. Metodologia da pesquisa. 3.ed. Curitiba: IESD Brasil S.A., 2009. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/24046.pdf>>. Acesso em 15/12/2015.
- [8] BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- [9] BURGI, A.; BRAUTIGAM, D.; URS, H. Le régime de lasuccessiondanslespetites et moyennesentreprises. L'information, Berna: Banque PopulaireSuisse, n. 103, 1993.
- [10] CAETANO, B. Sucessores devem ser preparados para assumir empresa familiar. Jornal Metrô. 2014. Disponível em: <www.sebraesp.com.br/index.php/42-noticias/empreendedorismo/11552-sucessores->

devem-ser-preparados-para-assumir-empresa-familiar>. Acesso em: 20/10/2015.

[11] CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

[12] CHUA, J. H.; CHRISTMAN, J. J. . Defining the Family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-38, 1999.

[13] CHUA, J., CHRISMAN, J.; STEIER, L. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, (pp.331-338). 2003.

[14] COHN, M. Passando a tocha. São Paulo: Makron Books, 1991.

[15] FLORIANI, O.; RODRIGUES, C.L. SUCESSÃO EMPRESARIAL: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES. ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2000.

[16] FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Journal of Information Systems and Technology Management.*, 7(3), 713-736. 2010. Disponível em: dx.doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010-Acesso em: 01/05/2016.

[17] GARCIA, V.P. Desenvolvimento das Empresas Familiares. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

[18] GERSICK, K. De geração a geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 1997.

[19] GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras. 2007.

[20] HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

[21] JAKES, E. The Changing Culture of a Factory. Londres, Tavistock, 1951.

[22] KIGNEL, L. Entendendo a sucessão. In: Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

[23] LANSBERG, I. et al. Generation to generation: life cycles of Family business. New York. Prentice Hall, 1996.

[24] LEMOS, M.F.M. O processo de sucessão em empresas familiares. *Era Business*, nº 2, P. 53-59, Abr/jun. 1991.

[25] LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, 27(3), 84-91, 1991.

[26] LEONE, N. M. C. P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para

garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

[27] LEONE, N.M.G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. Encontro anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 15. Anais. Belo Horizonte, p.243-257, 1991.

[28] LODI, J.B. A empresa familiar. São Paulo: Editora Bisordi Ltda., 1986. 172 p.

[29] _____, J.B. Sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

[30] _____, J.B. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.

[31] MANN, Peter H. Métodos de investigação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

[32] MULTIFOCUS - Inteligência de mercado. Pesquisa quantitativa e qualitativa. 2012. Disponível em: <http://www.multifocus.com.br/quantitativaqualitativa.php>>. Acesso em: 01/12/2015.

[33] OLIVEIRA, D. P. R. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

[34] _____, D. P. R. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[35] OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. *Revista Integração*, 44, 5-15. 2006.

[36] PASSOS, E. (et al). Família, família, negócios a parte: Como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5.ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.

[37] PERUCHI, M.A.; OLIVEIRA, V.A. As dificuldades no processo sucessório em empresas familiares e a importância do profissional contábil, atuando como consultor e conselheiro. 2004. Disponível em: <http://intertemas.unitedledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/245/239>>. Acesso em: 10/03/2014.

[38] PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública – RAP*, São Paulo, v.43, n.3, p. 609- 634, 2009.

[39] PWC. Empresa familiar: o desafio da governança. 2014. Disponível em: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf-Acesso em: 05/10/2015.

[40] PWC. Pesquisa global sobre empresas familiares 2014. 2014. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/empresasfamiliares-2014> Acesso em 30/09/2015.

[41] RANDOLPH, R.. A administração do planejamento: como tornar realidade uma ideia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

[42] RICCA, D. Da empresa familiar á empresa profissional. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

[43] ROSA, L. Sociologia da empresa – Mudança e conflito. Lisboa: Presença, 1991.

[44] SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar.

Revista de Administração, São Paulo, 30(3), 80-90. 1995.

[45] SOUZA, S.A.; CUNHA, E.B.A empresa familiar e o processo de sucessão. 2008. 14 f. Tese (Pós-graduado) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Internacional de Curitiba, Curitiba, 2008.

[46] SPRUNGLY, R.R. Os dez pecados capitais em empresas familiares. Idort, n.567/568, p.18-21, maio/jun. 1979.

[47] TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. SUCESSÃO DE DIRIGENTES NA EMPRESA FAMILIAR: ESTRATÉGIAS OBSERVADAS NA FAMÍLIA EMPRESÁRIA. ORGANIZAÇÃO & SOCIEDADE, 12(32), 45-61. 2005.

[48] VENTURA, M.M.. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Rev SOCERJ. Vol. 20, nº. 5, p.383-386, setembro/outubro 2007.

[49] VIDIGAL, A.C. Viva a Empresa Familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

[50] WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. 1992

[51] WOOD JR, T.; CURADO, B. I.; CAMPOS, H.M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo v.34, n.5, p. 62-79, 1994.

Capítulo 18

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Francisco Robson da Silva Vasconcelos

Aline Wrege Vasconcelos

Resumo: O presente artigo traz como objetivo discutir as possibilidades de aplicação dos princípios de governança corporativa para o aperfeiçoamento e inovação das práticas de gestão administrativa e acadêmica na Universidade Federal de Rondônia – UNIR (Amazônia – Brasil). Foram tratados alguns conceitos nesta construção textual, primeiro o de Governança Corporativa, servindo de embasamento para a construção de todo o trabalho. Outro conceito utilizado foi o de inovação. Ainda utilizou-se o conceito de Teoria da Representação ou *Agency Theory*. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica, a partir de materiais já elaborados e do levantamento de conteúdos teórico-conceituais, com intuito de obtenção de informações acerca das visões conceituais sobre o tema. Como complemento ao estudo bibliográfico, utilizou-se a análise do discurso. Como resultado, percebeu-se que há certa resistência por parte das coordenações de cursos e coordenações acadêmicas da UNIR, quando se trata de utilização de práticas oriundas do setor privado. Não estão preocupadas com planejamentos concatenados, baseados nos princípios da governança, que permitam à gestão alcançar resultados esperados satisfatórios. Constatou-se, portanto, que práticas de gestão apresentam características da administração clássica, onde prevalece uma organização linear caracterizada pela centralização da autoridade, pela cadeia de comando, desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a autoridade maior. Tais práticas, de modo geral, não corroboram para inovação, não atendendo, sobretudo, aos princípios da governança corporativa. Foi proposta criação de mecanismos de planejamento com perspectivas inovadoras, voltadas para o futuro, visando novas possibilidades, a partir da formação de relacionamentos entre os setores público e privado.

Palavras chave: Governança, Ensino Superior, Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no contexto atual caracteriza-se pela expressão quantitativa. Essa tendência pode ser explicada por alguns fatores: aumento demográfico, crescimento econômico, expansão de acesso às novas tecnologias, crescimento no atendimento à educação básica e ao aumento da consciência de que o desenvolvimento socioeconômico e cultural está relacionado ao investimento no ensino.

Diante do desafio de se aliar quantidade com qualidade, instituições têm procurado realizar uma série de mudanças estruturais. No entanto, essas não têm produzido transformações conceituais efetivas, relacionadas à gestão administrativa e acadêmica. Segundo Fonseca (2012) a gestão educacional tem se utilizado pouco dos avanços alcançados pelas modernas teorias das organizações, como modelo de gestão.

As instituições federais de ensino superior deparam-se com questões relacionadas à eficiência, governança e, sobretudo, inovação. A sociedade exige destas uma governança eficiente, criativa e inovadora. Do ponto de vista social, exige-se um setor público inovador que ofereça produtos e serviços de qualidade, que garanta relacionamentos eficazes com os cidadãos. (Brandão e Bruno- Faria, 2013).

O conceito de inovação, normalmente, é relacionado às pesquisas que envolvem conexões entre ciência e tecnologia, máquinas e equipamentos, produtos e processos. No entanto, para uso do presente trabalho, entendemos inovação como, conjunto de alterações que afetam eixos constitutivos da organização do ensino universitário, provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da educação superior. (FONSECA, 2012).

Corroborando com essa perspectiva, Mota (2011) argumenta que a inovação implica em mudanças incrementais, criação de novas funcionalidades, bem como melhorias na gestão, associadas à conquista e criação de novos espaços de atuação. Portanto, é possível a utilização da concepção de inovação na gestão administrativa e acadêmica da instituição de ensino superior.

Percebe-se certa resistência na recepção de concepções de gestão baseadas no setor

privado. Ou seja, visões de governança corporativa são entendidas, de certo modo, pelas organizações públicas, como desnecessárias. Destarte, apontamos a seguinte questão a ser discutida neste trabalho: é possível a aplicação dos princípios da Governança Corporativa na gestão administrativa e acadêmica de uma Instituição Federal de Ensino Superior? Destarte, o presente texto pretende discutir possibilidades de inovação para um ensino superior de qualidade, sobre o aspecto da gestão educacional.

O documento em questão apresenta como objetivo analisar a aplicação dos princípios da governança corporativa na gestão administrativa e acadêmica da Universidade Federal de Rondônia. Para alcançar os resultados foram propostos como objetivos específicos levantar as práticas prioritárias na gestão na instituição em estudo (1), analisar o desempenho das práticas de gestão em face aos princípios da governança corporativa (2) e propor a inovação requerida para a melhoria na eficiência institucional da organização estudada (3). O texto é constituído de tópicos e subtópicos que propõem uma revisão teórica e conceitual, a metodologia, os resultados, a conclusão e as referências utilizadas.

2 REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Para composição do trabalho foram tratados alguns conceitos que serviram de base para a compreensão acerca dos princípios da governança corporativa, úteis ao debate envolvendo sua aplicação na gestão administrativa e acadêmica em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E GOVERNANÇA PÚBLICA

Para Silveira (2015) a governança corporativa está relacionada à forma com que as organizações são dirigidas e controladas, visa criar um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente cumprir as regras e tomar decisões que sejam melhores para o interesse comum de longo prazo para a organização.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), adota quatro princípios de governança em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa:

Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Responsabilidade Corporativa.

No Quadro 1 abaixo serão descritas abordagens sobre governança:

Quadro 1. Abordagens Teóricas sobre Governança

Autor	Conceito
1. Peters (2013)	<p>1.1 Governança significa direção. Seu significado fundamental é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos. O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas.</p> <p>1.2 São quatro, as funções fundamentais da Governança: estabelecimento de metas; coordenação das metas; implementação e avaliação.</p>
2. Matias-Pereira (2010; 2014)	<p>2.1 Governança Pública está associada a uma mudança na gestão política. Sob a perspectiva da Ciência Política, refere-se às formas de interação nas relações de poder entre Estado, o governo e a sociedade, sobretudo, acerca dos processos de cooperação em face aos mecanismos utilizados para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor.</p> <p>2.2 À semelhança da governança corporativa, a governança pública está apoiada em quatro princípios: relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões; transparência; e prestação responsável de contas. Como condição indispensável para o desenvolvimento de uma instituição, tem-se a busca permanente da prática desses princípios, de forma permanente, considerando todos os atores envolvidos.</p>
3. Silveira (2015)	<p>3.1 Governança Corporativa é o conjunto de atividades de acultramento e mecanismos - internos e externos, de incentivo ou controle. Do ponto de vista interno: visa influenciar pessoas a tomarem decisões no melhor interesse de longo prazo da organização, cumprindo as regras e se comportando de forma ética; do ponto de vista externo: influenciar as empresas a serem transparentes com seus <i>stakeholders</i>, assegurando direitos plenos a todos os seus acionistas de forma equitativa.</p> <p>3.2 O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) adota quatro princípios de governança em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: transparência; prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.</p>
4. TCU (2014)	<p>4.1 Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de levantamentos bibliográficos

2.2 BEHAVIORAL PUBLIC CHOICE THEORY

Outro conceito utilizado no trabalho foi o *Behavioral Public Choice Theory* ou Teoria da Escolha Pública Comportamental, conforme Viscusi (2015) essa corrente de pensamento estuda o comportamento dos agentes públicos diante das tomadas de decisões. Como os agentes públicos, políticos e os reguladores estão sujeitos aos mesmos preconceitos psicológicos e limitações dos demais indivíduos da sociedade. A Teoria da Escolha Pública Comportamental reconhece que os agentes do governo são humanos e sujeitos a anomalias comportamentais e aos incentivos da escolha pública que podem levar a políticas de redução de bem-estar.

Estudiosos da Teoria da Escolha Pública têm procurado demonstrar o quanto, em muitos casos, os gastos públicos e os procedimentos burocráticos crescem de maneira significativa e ineficiente tornando a empresa pública ineficaz e ineficiente. Isso acontece devido o fato de que o comportamento individual no âmbito público e privado se baseia na mesma hipótese, ou seja, na maximização do autointeresse em detrimento do interesse público.

2.3 TEORIA DA AGÊNCIA (AGENCY THEORY)

A Teoria da Agência pressupõe a possibilidade de um relacionamento de cooperação poder tomar diferentes atitudes no processo de tomada de decisão. Visa compreender o relacionamento entre duas pessoas: o principal, que delega trabalho, e o agente, que recebe determinada tarefa.

A eficiência da Administração Pública depende do comportamento do agente que nem sempre é controlado ou supervisionado. Conforme Matias Pereira (2014) esses agentes que representam o governo perante a sociedade devem estar condicionados ao controle eficiente do poder público.

No setor público o principal é entendido como o cidadão, o contribuinte, o eleitor que por meio do voto nomeia o agente, o governante, para gerenciar o serviço público. A relação agente-principal é uma questão contratual, onde os agentes atuam de modo desalinhado com os interesses do principal. Há um conflito de interesse, um trade-off entre funções e objetivo do agente e do principal.

2.4 CONCEITO DE INOVAÇÃO

O conceito de inovação, normalmente, é relacionado às pesquisas que envolvem conexões entre ciência e tecnologia, máquinas e equipamentos, produtos e processos. No entanto, para uso do presente trabalho, entendemos inovação como um conjunto de alterações que afetam eixos constitutivos da organização do ensino universitário, provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da educação superior. (FONSECA, 2012).

Corroborando com essa perspectiva, Mota (2011) argumenta que a inovação implica em mudanças incrementais, criação de novas funcionalidades, bem como melhorias na gestão, associadas à conquista e criação de novos espaços de atuação.

3 METODOLOGIA

Utilizou-se para construção do presente ensaio o método de pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de materiais publicados, representados por livros e artigos científicos. Gil (2010) sugere que há vantagem nessa providência, pois o apanhado bibliográfico permite ao investigador, dispor de uma gama de fenômenos tratados e publicados por variados autores, e em variadas linhas de pesquisa.

No primeiro momento, realizou-se levantamento de conteúdos teórico-conceituais sobre Governança Corporativa, com intuito de se obter informações acerca das visões conceituais sobre Governança. Realizou-se análise documental, sob a perspectiva de Flick (2009) que entende o documento como uma forma de contextualização da informação. Representam uma versão específica de realidades construídas para objetivos específicos.

Os conteúdos documentais devem ser analisados por meio de questionamentos, tendo o pesquisador a obrigação de considerar quem os produziu, com que objetivo e quem os utilizam. Deve-se, portanto, evitar manter o foco somente nos conteúdos dos documentos sem levar em conta o contexto, a utilização e a função dos documentos. (FLICK, 2009).

Como complemento, foi significativo o método da análise do discurso, que, conforme Gerhardt e Silveira (2009) tratam, é

uma reflexão sobre a apreensão do significado de textos produzidos em diferentes campos. O entendimento de que um texto não expressa um sentido em si mesmo, mas ao contrário, expressa posições ideológicas, torna imprescindível na perspectiva da análise de discurso.

4 APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA ORGANIZAÇÃO

As perspectivas teóricas possibilitaram entendimento das práticas encontradas na organização em estudo. Percebeu-se que há comportamentos que expressam certa resistência por parte das coordenações de cursos e coordenações acadêmicas da UNIR,

quando se trata de utilização de práticas de gestão oriundas do setor privado.

4.1 LEVANTAMENTO DAS PRÁTICAS PRIORITÁRIAS ENCONTRADAS NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Quadro 2 descrito abaixo demonstra implicações dos princípios da governança corporativa que possibilitarão um comparativo com práticas levantadas na organização em estudo. Esta apresenta algumas características que fogem às práticas e princípios da governança, tendo práticas, prioritariamente, baseadas em concepções patrimonialistas, bem como, na concepção da administração clássica.

Quadro 2 Comparativo fundamental entre teoria e prática na organização pesquisada

Princípios da Governança Corporativa	Práticas comparadas na organização pesquisada
Estabelecimento de metas; coordenação das metas; implementação e avaliação. Peters (2013)	Apesar da presença de metas, estabelecidas no PDI, não foram constatadas coordenação para o cumprimento destas, ou planejamento institucional para tal. Foi constatada na instituição implementação do processo de avaliação institucional ainda que em fase de teste.
Relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões; transparência; e prestação responsável de contas. MATIAS-PEREIRA (2010; 2014)	Há presença de relações éticas, porém não se percebeu conformidade em todas as suas dimensões. Ou seja, ainda encontram-se ações e atitudes que contradizem tais princípios. Em alguns setores há pouca transparência, no que se refere às emissões de Atas de Reunião de Conselhos. Por outro lado, há prestação responsável de contas, mesmo que de forma incipiente.
Transparência; prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa. Silveira (2015)	Não se percebe nos agentes, nos gestores dos diversos setores, ações efetivas que caracterizam responsabilidade corporativa. Ou seja, como há fragmentação na Organização, as ações são pulverizadas, não sendo possíveis ações efetivas de responsabilidade corporativa e social, consequentemente.

Fonte: Elaborado pelos autores

Durante a pesquisa, foram levantadas algumas práticas de gestão, que serão analisadas posteriormente. Por um lado, ausência de direcionamento por parte da gestão superior; falta de delineamentos e discussões que possibilitem o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; ausência de reuniões periódicas voltadas para monitoramento dos planos de trabalho das unidades; falta de relacionamento entre as pró-reitorias.

Por outro lado, notou-se que em algumas unidades da organização, há práticas como: proatividade de alguns servidores; busca por capacitação e preocupação em atingir as metas estabelecidas no PDI. Essas atitudes são individualizadas, setorizadas, sem qualquer planejamento estrutural, que possa caracterizar práticas de governança.

4.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM FACE AOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Práticas observadas no item anterior e demonstradas no Quadro 3 abaixo, corroboram para o entendimento acerca do comportamento dos agentes públicos diante das tomadas de decisões. Demonstra como esses agentes estão sujeitos aos mesmos preconceitos psicológicos e limitações dos demais indivíduos da sociedade. Pois, estes são humanos e sujeitos a anomalias

comportamentais e aos incentivos da escolha pública que podem levar a políticas de redução de bem-estar.

O desconhecimento dos gestores acerca das regulamentações e do regimento interno da organização tem dificultado a concretização de definições e encaminhamentos de ações e práticas de gestão eficazes.

Quadro 3 Confronto entre a Teoria da Escolha Pública Comportamental e as práticas usuais.

Teoria da Escolha Pública Comportamental VISCUSI (2015)	Práticas usuais na organização pesquisada
Gastos públicos e procedimentos burocráticos crescem de maneira significativa e ineficiente tornando a empresa pública ineficaz e ineficiente.	Percebe-se na organização pesquisada que muitas atitudes e procedimentos são extremamente burocráticos. O uso e os trâmites de documentos por meio da emissão de papel são ainda comuns entre os diversos setores da organização. Desse modo, tais procedimentos tornam os processos ineficientes e ineficazes.
Comportamento individual no âmbito público e privado se baseia na mesma hipótese, ou seja, na maximização do autointeresse em detrimento do interesse público.	Comportamentos que expressam o autointeresse são perceptíveis, inclusive no discurso de diversos agentes públicos, sejam docentes ou técnicos administrativos. Por se tratar de uma instituição pública de ensino superior, que guarda visões de gestão baseadas em concepções ora tradicional, patrimonialista, de uma administração clássica e por vezes burocrática, a organização em estudo demonstra comportamentos individuais em detrimento ao coletivo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as práticas que podem ser consideradas como baseadas na Teoria da Escolha Pública Comportamental se pode citar a falta de pensamento e ações que expressem o desejo da coletividade. Como por exemplo, a realização de algumas coordenações de curso com vistas a minimizar a evasão, com ações de nivelamento, ainda não foram institucionalizadas, sendo objeto de discussão entre a comunidade acadêmica.

A proatividade de alguns servidores; a busca por capacitação mesmo sem o direcionamento da liderança; a preocupação de alguns servidores do setor em atingir as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Diante do exposto, as práticas e ações de gestão pública, levantadas na unidade organizacional pesquisada mostram-se

insuficientes para o atendimento aos princípios de eficiência. Servidores proativos têm trabalhado para a criação de normas e procedimentos internos, porém a quantidade de demandas e a falta de planejamento tem impossibilitado o avanço do processo de inovação de boas práticas.

Práticas patrimonialistas e disfunções burocráticas são percebidas nas ações de gestão quando a legislação se sobrepõe a eficiência, processos são analisados com ou sem rigor legal, dependendo de sua origem e interesse, quando servidor concentra informação, serviços e documentações, que deveriam ser compartilhados, demonstrando autointeresse em detrimento do serviço público.

Como não há periodicidade de reuniões para planejamento e verificação das práticas de

gestão, servidores aparentam-se desmotivados, sem direcionamento, com ações não padronizadas, baseadas em visões individualizadas em detrimento da coletividade.

4.3 PROPOSTA DE INOVAÇÃO REQUERIDA PARA A UTILIZAÇÃO DE PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA ORGANIZAÇÃO

O desconhecimento acerca da ciência da administração, bem como das práticas e princípios de governança têm mantido, em certa medida, as ações da organização, isolada da sociedade. Sua produção intelectual, científica, por vezes, não tem contemplado e atingido a quem de direito.

Isso acontece pelo fato de haver nítida fragmentação das ações. Ou seja, não há ações concatenadas, direcionadas nem dialogadas, que possam ensejar um resultado satisfatório, em termos de melhoria da qualidade do ensino, por exemplo. As ações de ensino, pesquisa e extensão são desconectadas. Existem na organização, mas atingem seus resultados individualizados, sem perspectiva de política de gestão. Há ações isoladas, mas não há políticas acadêmicas e administrativas consistentes e eficazes.

Diante disso, propomos à organização mecanismos baseados nos princípios da governança corporativa, admitindo a necessidade de se atingir resultados satisfatórios, propostos no PDI, mas até então, sem qualquer menção de efetividade.

Aquelas, por questões diversas, não estão preocupadas com planejamentos concatenados, baseados nos princípios da governança, que permitam à gestão o sucesso esperado. Constatou-se, portanto, que práticas de gestão apresentam características da administração clássica, onde prevalece uma organização linear caracterizada pela centralização da autoridade, pela cadeia de comando, desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a autoridade maior. Tais práticas, de modo geral, não corroboram para inovação, não atendendo, sobretudo, aos princípios da governança corporativa.

Propõe-se a criação de mecanismos de planejamento com perspectivas inovadoras,

voltada para o futuro, visando novas possibilidades de gestão, levando em conta os princípios da governança pública, de forma a incentivar os agentes envolvidos a compreenderem a importância da missão e da visão da organização e que, a partir da formação de relacionamentos entre os setores público e privado, consiga-se alavancar a organização, colocando-a no patamar desejado, mais próxima da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas instituições públicas ainda se utilizam de práticas baseadas em princípios tradicionais, sobretudo, na visão burocrática. Há uma visão estabelecida de que os serviços públicos são totalmente burocráticos, com servidores atuando com má vontade, ausência de qualidade no atendimento, havendo em muitos casos, desconhecimento dos agentes para exercer determinadas funções.

Durante a pesquisa, se constatou que as práticas de gestão apresentam características da administração clássica, onde prevalece uma organização linear caracterizada pela centralização da autoridade, pela cadeia de comando, desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a autoridade maior. Foi constatada presença de ações e atitudes previstas na Teoria da Escolha Pública Comportamental. Onde a dicotomia entre os interesses de agentes públicos e os interesses da organização não são, muitas vezes, os mesmos.

As práticas de gestão na organização estudada não atendem aos princípios da governança corporativa. A falta de planejamento e reuniões sistemáticas, as ausências de políticas acadêmicas e administrativas claras têm corroborado para a predominância de ações burocráticas, para o cumprimento de normas com impessoalidade com ênfase nos processos. Ou seja, uma gestão sem foco nos resultados previstos no PDI.

Foi proposta criação de mecanismos de planejamento com perspectivas inovadoras, voltadas para o futuro, visando novas possibilidades, a partir da formação de relacionamentos entre os setores público e privado.

REFERÊNCIAS

- [1] BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da
- [2] produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Rev. Adm. Pública* —
- [3] Rio de Janeiro 47(1):227-248, janeiro/fevereiro de 2013.
- [4] BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. Referencial Básico de Governança. Aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília. TCU, 2014.
- [5] BURIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. *Rev. FAE, Curitiba*, v. 19, n. 1, p. 80- 93, jan. / jun. 2016.
- [6] FONSECA, Sônia. Modelos de gestão como estratégia de sucesso nas instituições de ensino superior. IN:
- [7] Inovação no Ensino Superior. MASETTO. Marcos. Loyola. 2012.
- [8] FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa; tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- [9] GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.
- [10] GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.
- [11] MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. *APGS. Viçosa*,
- [12] v. 2, n. 1, pp.109-134, Janeiro a Março de 2010.
- [13] MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais.
- [14] São Paulo: Atlas, 2014.
- [15] MOTA, Ronaldo. O papel da inovação na sociedade e na educação. IN: Os desafios da gestão universitária
- [16] contemporânea. COLOMBO, Sônia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. Artmed. 2011.
- [17] PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? *Revista do TCU*. Maio/ Agosto, 2013.
- [18] PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI: 2014-2018/ Fundação Universidade Federal de
- [19] Rondônia - UNIR-RO. Porto Velho, 2014.
- [20] SILVEIRA, Alexandre de Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- [21] VISCUSI, W. Kip; GAYER, Ted. Behavioral Public Choice: The Behavioral Paradox of Government Policy. Mercatus Working Paper, Mercatus Center at George Mason University, Arlington, VA, March 2015.

Capítulo 19

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING VERDE NAS ESTRATÉGIAS DE MARCAS SUSTENTÁVEIS

Aline Maria Celestino

Marlette Cassia de Oliveira Ferreira

Resumo: Diante das exigências socioambientais do mercado, assim como do aumento da demanda por produtos sustentáveis decorrente da percepção do consumidor para os problemas ambientais, um fator imprescindível para a vantagem competitiva das organizações é o manifesto de propostas e ações que unam os consumidores ao meio ambiente. Este estudo objetivou analisar o comportamento do consumidor no processo de compra de produtos que empregam as estratégias de *marketing* verde, baseando-se nos conceitos aplicados ao *Branding*, com o intuito de identificar a efetividade das ações ecológicas segundo a percepção destes. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza quantitativa com a elaboração de uma pesquisa de *campo*. Os resultados permitiram concluir que os consumidores estão dispostos ao consumo de produtos sustentáveis baseados nas estratégias de *marketing* verde praticadas pelas organizações, devido a sua preocupação com o cenário ambiental atual.

Palavras chave: *Marketing* verde, Estratégias, Comportamento do consumidor. Sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O *marketing* verde se constitui de uma nova perspectiva de desenvolvimento de marcas e empresas, baseando-se nos conceitos de *marketing* juntamente às ações de preservação do meio ambiente na execução das atividades de produção e serviços. Tem a finalidade de reestruturar estratégias utilizadas pelas organizações buscando, como foco principal, a aplicação da cultura sustentável. Tais medidas ganham espaço, devido à demanda de pessoas que buscam adequar-se às práticas sustentáveis, pois a sociedade encontra-se mais preocupada com o destino do meio ambiente, partindo então, para uma percepção específica acerca do comportamento das empresas e produtos, principiando um cenário de oportunidade para a reformulação da estrutura organizacional com base nas atividades voltadas para os benefícios ambientais.

Diante das exigências socioambientais do mercado, um fator imprescindível para a vantagem competitiva das organizações é o manifesto de propostas e ações que unam os consumidores ao meio ambiente. É o *marketing* verde o responsável pela otimização de processos de produção, sem que estes interfiram na atuação dos recursos naturais. A partir dos antecedentes, é relevante ressaltar a importância do uso de estratégias sustentáveis para a reformulação do *Branding*, como também para a retenção de clientes.

Com base nas novas adaptações da sociedade, empresas buscam aderir à nova onda com o intuito de instaurar um relacionamento expressivo com os consumidores ecologicamente corretos, porém, algumas destas não absorvem confiança do público por conta da introdução de falsas ações. Portanto, buscou-se reunir dados/ informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual o comportamento do consumidor no processo de compra de produtos sustentáveis que empregam as estratégias de *marketing* verde na sua comercialização?** O objetivo geral deste trabalho é **analisar o comportamento do consumidor no processo de compra de produtos que empregam as estratégias de *marketing* verde.**

A pesquisa se caracteriza por 'pesquisa descritiva' com a aplicação de uma "pesquisa de campo" conceituada como objeto responsável por representar os resultados do

conteúdo de estudo por meio de variáveis que elucidam o problema a ser solucionado. O levantamento de dados ocorreu com a aplicação de um questionário disponibilizado na internet, obtenção de uma amostra probabilística aleatória simples. A pesquisa foi disponibilizada em grupos de interesse sobre produto verde na rede social Facebook.

2. MARKETING VERDE

As informações sobre questões ambientais a necessidade da atribuição de ações ecológicas como forma de envolvimento do meio social têm motivado as empresas a sentirem-se encarregadas de adaptar-se a condições ecologicamente corretas, visto que a aplicação de novos conceitos influem no aumento das vantagens competitivas, ações que hoje são denominadas por "*marketing* verde". O *marketing* verde, segundo Dias (2014), pode ser definido como o empenho empresarial em manter relacionamento sustentável com seus clientes por meio do uso de recursos necessários para geração de produtos e/ou serviços, sem que estes prejudiquem o meio ambiente. Visa a criação de valor social e ambiental, fundando-se nas variáveis que compõem a sustentabilidade: o ambiente, o econômico e o social.

Ottman (2012) afirma que a disseminação do conceito verde entre o público consumidor incidiu numa quantidade maior de pessoas adeptas a esse conceito, e estas estão atentas em relação à necessidade de se praticar a sustentabilidade em comparação com o passado. Os clientes hoje buscam compreender a influência que as novas tendências geram em suas vidas, tanto no presente quanto no futuro e a compra consciente de produtos de menor impacto ao ecossistema tem se tornado o reflexo dessa análise.

O interesse do consumidor em se envolver na prática de atividades que beneficiem o meio ambiente desenvolve a habilidade crítica de se manifestar contra produtos que não desempenham caráter responsável. Por esse motivo as organizações, passam a repensar sua atuação e como podem ser qualificadas de forma positiva pelo consumidor. O *marketing* verde tem se tornado o recurso de reestruturação das políticas empresariais com o intuito de atribuir às organizações atividades relacionadas ao mercado verde, a fim de aumentar a competitividade pela conquista de clientes.

2.1 PRODUTO ECOLÓGICO

A mutação do mercado de consumo compulsivo para o sustentável obteve estímulo diante do cenário degradável em que se encontra o ecossistema. A mensagem transmitida ao cliente chegou na forma de alerta, despertando-o para as atitudes que comprometem o meio ambiente. Diante de tantas exposições e cobranças, as organizações sentiram a necessidade de adaptar seus produtos às atribuições que lhes concedem espaço para a classificação 'ecológica'. Segundo Dias (2014), produto ecológico pode ser definido como todo e qualquer artigo, que em sua fabricação, desde a matéria prima e no decorrer de seus processos não se utiliza de componentes tóxicos, considerados prejudiciais ao meio ambiente e ao consumidor final, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico social e sustentável em todo seu ciclo de vida.

Manzini; Vezzoli (2002) afirmam que o discernimento adquirido acerca dos problemas ambientais foi um dos condutores à existência e evolução dos processos que geram produtos verdes. A mudança de comportamento social diante da análise das marcas e suas promessas promocionais no momento da compra influem na crescente busca pelo aperfeiçoamento destes produtos, ampliando o conceito de que a carência por consumo limpo é uma necessidade real do planeta.

Dias (2014) afirma que o produto constitui-se do elemento central de qualquer estratégia de *marketing* ecológico, pois a ele são delegados todo planejamento e gestão de processos que o qualifiquem como artigo sustentável, bem como suas implicações e desdobramentos a partir de seu consumo.

A partir da década de 60, com o desenvolvimento da revolução industrial e o aumento do público consumidor com capacidade de poder aquisitivo, as questões ambientais ganharam proporção, visto que o planeta possui recursos finitos e que a produção e descarte acelerados de produtos ocasionava a degradação ambiental. Nos anos 90, devido à ocorrência, em anos anteriores, de acidentes ambientais catastróficos e a necessidade de se controlar os processos industriais, surge o termo "eco-design".

Manzini; Vezzoli (2002) conceituam que a reprodução de um produto embasado nas

características que compõem o eco-design, considerando o ciclo de vida, tem o propósito de aperfeiçoar sua eficiência global em termos de utilização de recursos, facilitando a reciclagem e reutilização dos detritos componentes do produto descartável.

Segundo Dias (2014), o ciclo de vida do produto ecológico se caracteriza pela consideração das etapas necessárias à realização das fases que contemplam o uso e eliminação do produto, desde a extração da matéria prima, até o fim de sua vida útil, incluindo os procedimentos necessários para sua eliminação.

Pré produção: segundo Manzini; Vezzoli (2002) trata-se da fase em que são reunidos recursos para a criação dos materiais necessários na elaboração do produto. As fases desse processo se caracterizam pela aquisição dos recursos, transporte e transformação dos recursos em materiais.

Produção: segundo Manzini; Vezzoli (2002) neste processo ocorre a transformação de materiais, sua montagem e o acabamento. Os materiais destinam-se aos processos de manufatura, através destes evoluem para componentes que posteriormente são montados obtendo-se então o produto final. Dependendo de sua composição final, podem ser atribuídos acabamentos ao produto.

Distribuição: Manzini; Vezzoli (2002) afirmam que nesta fase ocorrem a embalagem, o transporte do produto e sua armazenagem. Considera-se de grande importância, neste processo, cuidados que devem ser atribuídos ao modal de transporte para que o produto possa chegar intacto nas mãos do consumidor final, para seu uso.

Uso: esta fase é caracterizada pelo consumo e serviço. Segundo Manzini; Vezzoli (2002), os produtos podem ser utilizados por um determinado período ou simplesmente consumidos. No período de utilização, os produtos podem requisitar atividades de serviços como manutenção de seu funcionamento ou reparo, exigindo a substituição de algum componente antigo, prolongando assim, sua vida útil e evitando a produção exacerbada de lixo.

Descarte: Manzini; Vezzoli (2002) conceituam que na fase de eliminação do produto, há diversas opções acerca do seu destino final. Pode-se recuperar a funcionalidade do produto ou componente, pode-se destinar um dos componentes a outros produtos ou pode

haver o descarte total. É notável que este último possua grande importância no ciclo de vida do produto pois influi de forma significativa no impacto ambiental.

2.2 POSICIONAMENTO DO PRODUTO

O planejamento estratégico quanto ao produto deve-se embasar nas necessidades da organização em diferenciar e posicionar sua oferta em relação às do concorrente. Para isso, segundo Ferrell; Hartline (2014), a diferenciação tem de fundamentar a distinção de características referentes à oferta, revestida de recursos adicionais não utilizados pela concorrência. Já o posicionamento, trata-se da criação de uma mensagem mental delineada pelo consumidor acerca dos produtos e suas características, que os distinga da oferta concorrente. Dentre as ações pertinentes que geram resultados significativos e podem influir o comportamento de compra do consumidor está o gerenciamento do composto de *marketing* (preço, praça, produto e promoção) também conhecido como os 4Ps. Segundo Dias (2014), para cada variável dos canais, é relevante:

Produto: centralizá-lo na estratégia de *marketing*, elaborando planejamento a fim de identificar seus efeitos no meio ambiente para então, posteriormente, agregar a este, as reformulações necessárias para sua eficiência nos padrões ecológicos. Segundo Churchill; Peter (2012), os aspectos estratégicos de produto, referentes à novidade, e à qualidade percebida, influem diretamente no comportamento de compra do consumidor, tornando-o disponível a novas experiências.

Preço: o preço caracteriza-se por indicador geral de valor atribuído ao produto, devendo contemplar o conjunto de valores ambientais introduzidos a ele no processo de produção. Churchill; Peter (2012), afirmam que os profissionais de *marketing* devem persuadir o consumidor a respeito de outros atributos inclusos no produto, para que o preço permaneça interpretado por ele, como determinante dos valores a ele agregados.

Praça: a distribuição refere-se ao conjunto de processos que possibilitam o encontro do produto com o consumidor; esta deve estar em harmonia com o produto a ser ofertado, respeitando o meio ambiente. Churchill; Peter (2012) afirmam que os modelos de canais de distribuição também influenciam na

percepção do consumidor acerca da integridade do produto, ou seja, os produtos que integram qualificação ecológica em sua composição, devem estar coerentes com uma cadeia de distribuição que cumpra os critérios ambientais exigidos.

Promoção: a promoção trata-se de uma parte importante no *marketing* ecológico por conta dos cuidados necessários para realizar a transmissão da mensagem pertinente ao consumidor em relação às características éticas, sociais e responsáveis que este tem o intuito de praticar. Churchill; Peter (2012) afirmam que a mensagem direcionada ao consumidor o desperta para a reflexão sobre os problemas que o produto pode resolver e este deve conceder ao consumidor valor maior do que a oferta do concorrente, portanto, a promoção deve ser efetiva dentre os elementos de comunicação:

- Emissor: aquele que inicia a comunicação (podem ser indivíduos ou organizações).
- Mensagem: a ideia que se quer transmitir. Dentre seus objetivos deve ser claro “o que dizer”; “como dizer”; “a quem dizer”.
- Meio (ou canal): local exposto para anúncio da comunicação (pontos de venda), por meio de publicidade.
- Receptor: a quem é direcionada a mensagem, que a codifica e gera resposta concreta que o leva a decidir pela compra.

2.3. ROTULAGEM: SIMBOLOGIA DE RECICLAGEM E ROTULAGEM AMBIENTAL

A necessidade de minimizar a emissão de poluentes somada aos meios de conscientização leva a sociedade a repensar seus hábitos e a obriga a estabelecer maior interação com produtos no momento da compra, quando se trata de avaliar qual marca está dentro das conformidades ambientais e possui menor impacto na degradação do ambiente.

Segundo Manzini; Vezzoli (2002) a elaboração de produtos limpos exige tecnologia similar e certamente propõe nova capacidade de design, é possível obter o alcance de produtos com tais características mesmo sem tecnologia aprimorada. Muitos consumidores não obtêm conhecimento das simbologias ilustradas nas rotulagens nem ao menos da

importância delas. A Associação Brasileira de Embalagens (ABRE) (2012) afirma que a empresa ao comunicar através dos rótulos seu papel com o meio ambiente, está ciente das vantagens que essas informações proporcionam ao consumidor. A organização que se compromete a informar a procedência do material utilizado para composição de rótulos e embalagens dispõe-se à avaliação do consumidor sobre sua atuação e constatação de que seu desempenho é verídico sem se abastecer de falsas características, a fim de adquirir notoriedade dos clientes.

Simbologia Técnica de Identificação de Materiais.

Segundo a ABRE (2012), a simbologia técnica de identificação de materiais foi criada com o intuito de facilitar a identificação e separação de materiais para fins de reciclagem, todas as embalagens devem conter a identificação, mesmo que estas não sejam destinadas à reciclagem.

Rotulagem Ambiental

Segundo a ABRE (2012), a rotulagem ambiental é um meio de comunicação utilizado para aumentar o interesse do consumidor por produtos de menor impacto, possibilitando a melhoria contínua orientada pelo mercado. Por agregar diferencial, esse modelo de rotulagem deve ser usado com ética e transparência para não iludir ou confundir os conceitos de preservação ambiental aliados à sustentabilidade socioeconômica.

2.4 GREENWASHING

O *Greenwashing* termo inglês que pode ser traduzido para 'lavagem verde', ganhou proporção gradualmente, com a evolução do *marketing* verde. A busca pela inserção no mercado sustentável por meio da aceitação do público consciente desencadeou tal ação ilustrando a não veracidade sustentável realizada por marcas, em rótulos, propagandas ou qualquer outro tipo de informativo que conduza as características de um produto ao cliente.

Segundo Makower (2009), o *Greenwashing* formula-se de discursos ambientais sem ações concretas, ou seja, o termo é empregado por empresas, a fim de prover imagem ecologicamente correta sem desempenhar, de fato, atitudes que as

classifiquem como sustentáveis.

Segundo Dias (2014) a responsabilidade pela oferta de produtos ou serviços nocivos aos clientes é totalmente da empresa e esta deve regulamentá-los dentro dos padrões de utilização a ponto de não exercerem danos ao cliente, do contrário, estes devem ser eliminados como método de prevenção às pessoas e à imagem organizacional. É primordial que as empresas considerem as necessidades do ambiente onde estão inseridas e dos clientes, desenvolvendo produtos e serviços que os motivem a se relacionar com a organização. Se identificadas falsas ações de responsabilidade das empresas pelos consumidores, estes possuem capacidade para remover a empresa do mercado por meio da disseminação do papel antiético realizado por ela.

2.5. MARCA

Torna-se essencial compreender o conceito de marca, que segundo Kotler (2013), trata-se de um nome, termo, sinal ou a combinação destes para designar a qual segmento pertence uma empresa, com o intuito de distingui-la das demais concorrentes. Ferrell; Hartline (2014) reforçam que a eficácia do símbolo da marca composto por sinais, figuras ou design caracteriza-se pela sua auto comunicação ao interagir com o público.

É importante, ao estabelecer a identidade visual da marca que a gestão organizacional possa assegurar sua eficiência de forma assídua, garantindo a real transmissão dos propósitos da marca através do produto ofertado, de forma a construir facilmente nos clientes, cognição decorrente de suas atitudes.

Shimp (2002) conceitua que a existência da marca, parte da definição de elementos compostos por características específicas referentes à organização, mencionadas através de design, ícones e outros atributos. Algumas empresas adquirem notoriedade do consumidor em relação à marca a partir de sua conduta perante seus *Stakeholders*, em efeito aos trabalhos realizados a fim de promovê-la.

O desenvolvimento da gestão de marcas implica em sua aceitação pelo cliente, o conjunto de estratégias utilizadas para emergir sua imagem devem estar ordenadas às necessidades do consumidor, Hawkins;

Mothersbaugh; Best (2007), afirmam que os consumidores são propensos a modificar a imagem que têm em relação à determinada marca em função de suas necessidades, das mudanças dos concorrentes e da própria marca. O reconhecimento da existência de uma marca específica, não atribui a ela créditos de excelência, a menos que seu desempenho seja notável e acompanhe seu público-alvo.

É necessário, durante a estruturação da marca, que haja o implemento de critérios positivos em relação à perspectiva do cliente, de modo que este esteja apto a identificar, no momento de necessidade, os benefícios a ela atribuídos que o motive à realizar a compra. O desempenho notável acerca das atividades executadas pela marca retém a atenção do consumidor propagando seu interesse em permanecer adepto a ela.

Em meio às necessidades atuais de reformulação do mercado e austera competitividade, o que segundo Aaker (2011) induz o consumidor a pensar que há semelhança entre as marcas e seus benefícios funcionais, as empresas tendem a trabalhar por diferenciais capazes de promover seu desenvolvimento lucrativo e institucional. Com a crescente expansão do *marketing* verde, Dias (2014) afirma que as organizações se dispõem a implementação de marcas ecológicas como método estratégico a fim de diferenciar sua oferta, buscam praticar a sustentabilidade como meio de estreitar o relacionamento com o público específico.

A marca ecológica se compõe dos mesmos atributos competentes às marcas convencionais, porém segundo Shimp (2002) a imagem correspondente à marca tende a ser analisada pelo consumidor de acordo com o que ele vê sobre ela.

3. GESTÃO SUSTENTÁVEL

Torna-se de grande importância, acerca do tema *marketing* verde, compreender o papel da 'gestão sustentável' no âmbito organizacional. O intuito de tal abordagem caracteriza a necessidade de avaliar suas práticas em relação às convencionais, a fim

de constituir recursos plausíveis para a promoção e desenvolvimento de novas ideologias responsáveis, sustentáveis e éticas, que hoje são vistas como prioridades sociais pelos consumidores. Segundo Tachizawa (2010), a gestão ambiental é o resultado das ações empresariais relativas ao novo cliente, ecologicamente correto. Sinônimo de bons negócios e espelho do que o consumidor espera, será, futuramente, o modelo exclusivo e longo de efetuar negócios e gerar lucro.

A visão social está voltada para questões responsáveis, ambientais e éticas. A demanda por empresas que executam tais ações exige uma reformulação das marcas existentes no mercado, o que proverá, futuramente, um novo conceito de cultura organizacional com maior propensão de lucro, delineado pelos desejos de uma sociedade consciente.

Atualmente com o advento da sustentabilidade, os modelos de organizações procuram desenvolver atividades que os integrem ao meio sustentável, com a finalidade, não somente de estabelecer práticas ecológicas, como também, de obter méritos sociais perante o consumidor ligado a ações ecologicamente sustentáveis. Para isto, é indispensável que as empresas entendam a importância das funções da gestão de processos, com o objetivo de elaborar, por meio desta, estratégias que competem ao modelo de corporação, sendo mais provável por meio das aplicações, inserir no mercado o real conceito de organização sustentável. Tachizawa (2010) afirma que as empresas que atribuem em sua gestão decisões estratégicas relacionadas às questões ambientais têm maior disposição a alcançar lucros em médio e longo prazo, além de sustentação de vantagens competitivas no campo de atuação.

Para a execução da gestão sustentável responsável, é de grande importância integrar a uma empresa funções do processo de gestão, com o propósito de que este possa aperfeiçoar as três esferas da gestão responsável: sustentabilidade, responsabilidade e ética, como ilustra a figura.

Figura: Processo de Gestão responsável

Planejamento: Segundo Laasch; Conaway (2015), as atribuições competentes ao gestor responsável no planejamento baseiam-se nos processos que compõem as tomadas de decisão de caráter estratégico para fins competitivos da organização, sem que elas se desprendam dos objetivos socioambientais responsáveis. Segundo Ferrell; Hartline (2015) a existência de falhas na conduta ética como planejamento pode destruir a confiança no relacionamento com o cliente.

Organização: segundo Laasch; Conaway (2015), nesta etapa, os gestores possuem autonomia para organizar o ambiente empresarial de forma que sua atuação influencie no desempenho dos objetivos. Nesta etapa incluem hierarquia, autoridade, cargos e funções.

Liderança: diferente da visão convencional que busca atingir os funcionários para que a meta de liderança seja atingida, a gestão sustentável visa o alcance dos *Stakeholders*. Os gestores responsáveis devem ser líderes de um variado grupo de indivíduos, dentre estes devem constar consumidores conduzidos por padrões responsáveis, políticos influenciados a criar políticas

públicas de sustentabilidade e os fornecedores que devem ser liderados para transformar suas empresas em negócios responsáveis. A liderança responsável se caracteriza por um processo *multistakeholder* que requer habilidades sociais e flexibilidade mental distinta do modelo de gestão convencional. Os líderes responsáveis recebem tal designação devido à construção de relacionamento, criação de credibilidade e à aquisição de legitimidade na liderança.

Controle: a última parte do processo de gestão objetiva assegurar que o desempenho seja alcançado. A organização que possui avaliação por meio de um conjunto de normas e desempenhos predefinidos corre o risco de se tornar instável, pois as atividades realizadas demandam uma constante exigência de constatação.

4. APRESENTAÇÃO DAS ESCALAS

O construto referente à atitude verde, adaptado de Crispell (2001), tem por objetivo apontar o nível de concordância do respondente em relação às ações de compra sustentável.

CONSTRUTO	ITENS	QUESTÃO
Atitude Verde. Adaptado de Crispell (2001).	Eu compro apenas produtos verdes. Eu gasto tempo e esforço em atividades ambientais, tais como reciclar. Eu acredito que um indivíduo pode fazer muito para ajudar o meio ambiente.	2
	Eu sou capaz de comprar produtos verdes, mas eu não tenho tempo e energia para atividades ambientais. Eu não quero mudar meu estilo de vida para preservar o ambiente.	19
	Eu posso comprar produtos verdes de vez em quando, mas eu não estou envolvido em qualquer atividade com o meio ambiente.	24
	Eu não compro produtos verdes. Eu acredito que as empresas e o governo devem se fixar em problemas ambientais.	33
	Eu sou pouco envolvido em ações ambientais. Eu acredito que não há muito que um indivíduo possa fazer na solução de problemas ambientais. O governo e empresas devem cuidar do meio ambiente.	42

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Crispell (2001)

Para se verificar a qualidade percebida verde foram empregadas 5 variáveis referentes à marca Ypê, modelo de referência sustentável,

adaptado do trabalho de Chen; Chang (2013), com o intuito de analisar o tipo de percepção do respondente:

CONSTRUTO	ITENS	QUESTÃO
Qualidade Percebida Verde. Adaptada de Chen; Chang (2013)	A qualidade do produto Ypê é considerada a melhor referência com respeito à preocupação ambiental.	12
	A qualidade do produto Ypê é confiável no que diz respeito à ação ambiental.	28
	O produto Ypê é durável analisando a relação com o desempenho ambiental.	48
	A qualidade do produto Ypê é excelente no que diz respeito ao cuidado com o meio ambiente;	49
	A qualidade do produto Ypê é profissional no que diz respeito à reputação ambiental.	52

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Chen; Chang (2013)

Foi integrado à pesquisa o construto referente à percepção do preço, composta por 4 variáveis, adaptado de Enoki et al., (2008), Silva (2012), Peterson e Wilson, (1985), com a finalidade de identificar a disposição do

respondente em adquirir um produto com características sustentáveis, por um preço maior do que o habitual, por outro produto que não esteja dentro dos padrões sustentáveis.

CONSTRUTO	ITENS	QUESTÃO
Percepção do Preço. Enoki et., al. (2008) Silva (2012) Peterson; Wilson (1985)	Eu sempre estou disposto (a) a pagar um pouco mais por produtos ecológicos.	4
	Estou disposto (a) a pagar mais por um produto ecológico, do que por outros mais baratos que agredem o meio ambiente.	14
	Sou motivado (a) a pagar mais por um produto ecológico, pois tenho consciência de seus benefícios.	26
	Já comprei lâmpadas mais caras, mas que economizavam energia.	37

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Enoki et. al, (2008); Silva (2012); Peterson; Wilson (1985)

Com a finalidade de verificar a intenção de compra do consumidor em relação aos produtos que podem ou não desrespeitar o meio ambiente, foram incorporadas 6

variáveis adaptadas de Bedante; Slongo (2004) à pesquisa, que levam o respondente a avaliar sua própria ação no momento da compra.

CONSTRUTO	ITENS	QUESTÃO
Intenção de compra do consumidor. BEDANTE; SLOGO (2004).	Sempre que compro um produto, verifico se é de empresas que prejudicam ou desrespeitam o meio ambiente.	7
	Estou disposto a dar preferência a produtos com informações sobre as certificações ambientais dos fabricantes.	17
	Quando possível, procuro escolher produtos que causam menor poluição.	18
	Minha intenção de compra para produtos sustentáveis avalia a diferença do preço.	34
	Estou disposto a pagar mais para comprar produtos sustentáveis, pois não impactam no meio ambiente.	36
	Estou disposto a evitar produtos fabricados que prejudicam ou desrespeitam o meio-ambiente.	40

Fonte: Elaborada pela autora baseado em Bedante; Slongo (2004)

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Identificou-se o perfil dos entrevistados e a classe econômica predominante foi a 'B2', com 35% dos respondentes; seguida pela classe 'C1' com 23% e posteriormente 'C2' também com 23% dos respondentes; seguidas pela classe 'B1' com 12% dos respondentes; classe 'D' com 5% e classe 'A2' com 2% dos respondentes. 60% dos entrevistados pertencem ao público feminino e 40% ao público masculino. Em relação ao grau de instrução, 48% dos respondentes têm ensino superior incompleto, 29% ensino médio completo, 20% completou o ensino superior e 3% completou o ensino fundamental. 65% são moradores das cidades que compõem o litoral norte de São Paulo (Caraguatatuba, Ilhabela, São Sebastião e Ubatuba), 18% moram na capital de São Paulo e 17% em outras localidades.

Ottman (2012) afirma que a disseminação do conceito verde entre o público consumidor incidiu numa quantidade maior de pessoas que buscam compreender sua influência no contexto social. Dentre a amostra coletada, a média de **atitude verde** praticada pelos respondentes em concordância com as variáveis analisadas pelo construto, caracteriza-se por 65,74% sendo que 23% dos respondentes pertencentes à classe C1 compõem 70,86% de concordância com as variáveis em relação às demais classes sociais. É relevante que as organizações empenham-se em planos de incentivo para as demais classes a fim de estimular sua atitude verde, em especial a classe A2 (54,29%), que possui menor percentual de atitude verde em relação às demais.

De acordo com Dias (2014), o produto ecológico busca transmitir mensagem de eficiência ecológica elaborada com o

propósito de obter lucro. Qualidade e eficiência enquadram-se nos objetivos almejados pelas organizações, pois são entendidos como principais anseios dos consumidores. As variáveis utilizadas na composição do construto **qualidade percebida** objetivaram a obtenção da opinião do consumidor em relação à qualidade do produto Ypê. No conjunto amostral, a média de concordância com as variáveis analisadas foi de 71,25% dos respondentes. Dentre as classes sociais analisadas, a que obteve menor porcentagem em relação a qualidade percebida foi a classe B2 com 69,46%. É importante que as empresas analisem o perfil dos consumidores pertencentes a esta classe para elaborar estratégias perceptíveis em relação a qualidade do produto. O consumidor tende a compreender a intenção do produto em eficiência ambiental por meio do desempenho que atenda suas expectativas, uma vez que a intenção de compra se configura pela necessidade de diminuir o impacto negativo ao meio ambiente causado por materiais compostos de poluentes.

Para Dias (2014), a percepção de preço caracteriza-se por indicador geral de valor atribuído ao produto pelo consumidor, devendo contemplar o conjunto de valores ambientais introduzidos a ele no processo de produção. Churchill; Peter (2012) afirmam que os profissionais de *marketing* devem persuadir o consumidor para que o preço permaneça interpretado por ele, como determinante dos valores agregados.

O construto referente à **percepção do preço** objetivou analisar a disposição do respondente na aquisição de produtos ecologicamente corretos, por preço maior em relação ao do produto convencional ofertado. Na amostra coletada, a média geral de concordância para o construto foi de 68,67% para a qualidade do produto em vez do preço. Em relação à análise das classes sociais, a classe A2 demonstrou menor percentual de percepção da qualidade com 46,43%. É relevante que as organizações estabeleçam critérios positivos acerca da qualidade dos produtos verdes e que estes sejam direcionados à classe referida, a fim de reverter o contexto atual de percepção.

O construto referente à **intenção de compra** do consumidor foi inserido no trabalho a fim de analisar as características e intenções aplicadas no momento da compra de um produto verde. Segundo Kotler (1998), a

decisão de compra é formulada a partir do grau de envolvimento do consumidor com o produto a ser adquirido. O construto intenção de compra do consumidor obteve 65% da média geral dos respondentes sendo que dentre as classes sociais, a classe A2 demonstra menor percentual de intenção com 59,52%. As empresas devem ficar atentas aos consumidores que compõem essa classe e devem pensar em estratégias para convencê-los de tais benefícios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou analisar o comportamento do consumidor no processo de compra de produtos que empregam as estratégias de *marketing* verde. Para tanto, fez-se necessária a compreensão dos conceitos aplicados ao *marketing* verde, marca e gestão sustentável para aperfeiçoamento de ações socioambientais praticadas pelas marcas, a fim de assimilar os estímulos que influem os consumidores à aquisição dos produtos de natureza sustentável.

Inseridos em um mercado competitivo nos mais diversos segmentos, os consumidores prezam por confiabilidade e qualidade, tanto nos produtos quanto nos serviços. As instituições que tendem a intensificar a comunicação de suas ações ecológicas e buscam expressar de forma natural o relacionamento com seu público-alvo promovem maior aceitação das atividades desenvolvidas.

Observou-se com a pesquisa, que 65,74% dos respondentes praticam 'atitude verde'. Em relação aos consumidores que não praticam atitude verde (34,26%), sugere-se que as organizações intensifiquem suas informações acerca dos produtos atribuídos de estratégias sustentáveis, para que o consumidor esteja familiarizado com as ações da empresa.

Em relação a 'qualidade percebida verde' do produto Ypê, apurou-se que 71,25% dos consumidores estão cientes quanto à qualidade verde atribuída ao produto (Ypê), porém, 28,75% discordam dos atributos inseridos no produto. Sugere-se às organizações, fortalecer a manifestação verídica de suas ações, a fim de enaltecer a qualidade envolvida na formulação do produto de forma clara, com o intuito de cativar os consumidores não envolvidos na

qualidade do produto.

A média geral de concordância para o construto 'percepção do preço' foi de 68,67%. A partir de tal resultado percebe-se que os consumidores atuam durante a compra na busca de atributos que qualificam o produto independente do preço, 31,33% do público analisado se restringe a essa avaliação. Sugerem-se às organizações, que intensifiquem a comunicação acerca dos benefícios adquiridos com o produto, em especial com as classes que representam minoria de concordância com o construto (A2, B1 e D), para que o consumidor os interprete como o indicador de valores a ele atribuídos.

O construto 'intenção de compra do consumidor' obteve 65% da média geral dos respondentes sendo que dentre as classes sociais, a classe A2 demonstra menor percentual de intenção com 59,52%. As empresas devem ficar atentas aos consumidores que compõem essa classe e

REFERÊNCIAS

- [1] AAKER, D. A. (1998). *MARCAS BRAND EQUITY Gerenciando o Valor da Marca*. Negócio.
- [2] AAKER, D. A. (2011). *Relevância de marca*. Bookman.
- [3] BEDANTE, G. N., & SLOGO, L. A. (2004). O comportamento de consumo sustentável e sua relação com a consciência ambiental e a intenção de compra de produtos ecologicamente embalados.
- [4] CHEN, Y.-S., LIN, C.-L., & CHANG, C.-H. (2013). The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): the mediation effects of green perceived quality and green satisfaction.
- [5] DIAS, R. *MARKETING Ambiental*. São Paulo: ATLAS S.A., 2014.
- [6] ENOKI, Priscilla Azevedo; ADUM, Samir Hussain Nami; FERREIRA, Mariana Zanchetta; AURELIANO, Camila Aparecida; VALDEVINO, Sheila de Lima. Estratégias de *Marketing Verde* na percepção de compra dos consumidores na grande São Paulo. In: Revista Jovens Pesquisadores, Ano V, nº 8, p. 58-74. São Paulo: Jan./Jun. 2008. Disponível em <http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/992>. Acesso em: 09 Set. 2015.
- [7] FERRELL, O., & M.D.HARTLINE. (2014). *Estratégias de Marketing*. São Paulo: Cengage Learning.
- [8] HAWKINS, D. L., MOTHERSBAUGH, D. L., & J.BEST., R. (2007). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: Elsevier.

devem pensar em estratégias para convencê-los de tais benefícios.

Fixar o *marketing verde* como cultura organizacional dispõe de forma recíproca benefícios que podem elevar de forma relevante o conceito social sobre determinada marca, além da atribuição de valor. As organizações que buscam trabalhar a gestão de suas marcas a partir dos conceitos que compõem o *marketing verde* tendem a elevar a percepção desta entre os consumidores, assim como a realização de compras.

Para futuros estudos, sugere-se o aprofundamento sobre as questões ecológicas e a percepção do consumidor acerca destas em relação às transformações do mercado de consumo sustentável, visto que, a urgência em novas adequações tem despertado a crítica do consumidor sobre as ações praticadas por empresas de segmentos distintos.

- [9] JR., G. A. C.; PETER, J. P. *Marketing criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [10] KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.
- [11] KOTLER, P. (2013). *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Person.
- [12] LAASCH, O., & CONAWAY, R. n. (2015). *Fundamentos da Gestão Responsável: Sustentabilidade, Responsabilidade e Ética*. São Paulo: Cengage Learning.
- [13] MAKOWER, J. (2009). *A economia Verde*. São paulo : Gente.
- [14] MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis*. São Paulo
- [15] MAYANK, B., & AMIT, J. (2013). *Green Marketing: A Study of Consumer Perception and Preferences in India*.
- [16] OTTMAN, J. A. *As novas regras do marketing verde: estratégias, ferramentas e inspiração para o branding*. São Paulo: M. Books do Brasil., 2012.
- [17] PELLEGRINO, L., & PEREIRA, B. (2012). *Associação Brasileira de Embalagem*. Acesso em março de 2016, disponível em [Abre.org.br: http://www.abre.org.br/](http://www.abre.org.br)
- [18] SHIMP, T. A. (2002). *A Propaganda e Promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- [19] TACHIZAWA, T. (2010). *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa. Estratégias de Negócios focadas na Realidade Brasileira*. São Paulo: Atlas.

Capítulo 20

UTILIDADES E DIFICULDADES NO USO DE SMARTPHONES PELA TERCEIRA IDADE

Marcelo Rodrigues de Vasconcellos

Maria Aparecida de Brito Moreira

Denise De Micheli

Janaína Sales

Rafael Braga

Rillaria Motta

Resumo : Nos últimos 20 anos as mudanças tecnológicas com o uso da internet e dispositivos móveis, como os aparelhos celulares e *smartphones*, vêm acompanhadas com as alterações do perfil de idosos, que deixaram de ficar em casa e passaram a buscar maior autonomia e independência, retomando papéis ocupacionais. Não sendo sua interface desenhada de acordo com as necessidades dos idosos, a proximidade deles com a tecnologia não são tão próximas como ocorre aos mais jovens, surgindo a necessidade de fomentar a aproximação dessa faixa etária com os recursos tecnológicos. Os atuais *smartphones* não se adequam as necessidades desta faixa etária e as dificuldades de seu uso estão possivelmente relacionadas às suas interfaces não estarem adaptadas às suas características físicas e cognitivas com limitações associadas ao envelhecimento. Assim, o objetivo deste artigo é apresentar quais as utilidades e dificuldades que a terceira idade encontra ao usar *smartphones*, justificado na provocação de colocar suas funcionalidades a dispor dos idosos, no sentido de equalização às gerações mais novas e a forma como interagem com os *smartphones*. A pesquisa de abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de questionário foi realizada com 53 idosos com idade igual ou superior a 60 anos. Quanto à utilidade do uso de *smartphones*, os resultados apontaram que os idosos o usam em sua maioria para comunicação com familiares e amigos e apresentam como dificuldades, digitação no teclado do aparelho, reclamam das letras e telas pequenas, devido à coordenação motora prejudicada e problemas de visão.

1. INTRODUÇÃO

O número de idosos aumenta a cada ano no Brasil e paralelamente está na vida desta geração o uso de tecnologias digitais, como o uso de dispositivos móveis possibilitando acesso à informação e comunicação em espaços e tempos diferentes.

Nos últimos 20 anos, as mudanças tecnológicas com o uso da internet e dispositivos móveis, como os aparelhos celulares e *smartphones* vêm acompanhada com as alterações do perfil de idosos, que deixaram de ficar em casa e passaram a ir à busca de maior autonomia e independência, retomando papéis ocupacionais, como por exemplo, o de estudante e trabalhador (BOUMA *et al.*, 2007; RAIMUNDO, 2013)

Estudos realizados em 2015 pela OMS – Organização Mundial da Saúde indicaram que o Brasil está envelhecendo de forma rápida e a quantidade de idosos irá duplicar no mundo até o ano de 2050 (SORDI, 2015). Segundo projeções do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) elaboradas pelo Ministério da Previdência Social e Secretaria de Políticas de Previdência Social, o número de indivíduos com 60 anos ou mais está crescendo, e passará de 14,9 (7,4% do total) para 58,4 milhões (26,7%) até 2060, indicando o envelhecimento da população brasileira.

Na SIS – Síntese de Indicadores Sociais do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, apontaram em dezembro de 2016 que entre 2005 e 2015 a proporção de idosos com mais de 60 anos de idade cresceu em velocidade superior à média mundial, saindo de 9,8% para 14,3%, indicando que o Brasil se aproxima da taxa projetada para países desenvolvidos.

A OMS – Organização Mundial de Saúde considera para os países desenvolvidos a idade de 65 anos como a fase inicial da terceira idade, ao contrário de países em desenvolvimento como o Brasil, a terceira idade é atingida aos 60 anos (MOL, 2011).

Como forma de proporcionar qualidade de vida a esse grupo de indivíduos, a de se pensar em maneiras de oferecer a eles a possibilidade de interação com a tecnologia mantendo- os atualizados e ativos no mercado de trabalho.

Neste domínio, a tecnologia na vida dos idosos assume significativa importância quando considerado o uso de dispositivos

móveis, mais precisamente o de *smartphones* como forma de aproximação destes indivíduos junto à família e amigos.

Segundo Matos (2014) os dispositivos móveis como forma de reduzir o afastamento dos idosos com a tecnologia, pode auxiliar significativamente na reversão deste distanciamento, considerando as necessidades desta geração neste tipo de tecnologia, suas atuais interfaces e formas de interação.

Considerando que a geração da terceira idade tenha nascido antes da era das tecnologias digitais, parte dessa geração ainda leva algum tempo até decidir usar os recursos fornecidos pela tecnologia, necessitando vencer as barreiras das dificuldades no uso de computadores, *tablets*, celulares e *smartphones*, advindas possivelmente das dificuldades de mobilidade motora e cognitiva, debilidades que surgiram devido ao avanço da idade.

Candido (2015) descreve dois tipos de idosos: àqueles que conseguiram vencer as barreiras das dificuldades no uso das tecnologias e os que continuam “analfabetos digitais”, os quais necessitam ser motivados para vencer alguns obstáculos, reconquistando seu lugar na sociedade moderna. Esse mesmo autor destaca que para o segundo tipo, a aprendizagem em cursos de tecnologias os torna cidadãos ativos na sociedade novamente.

Matos (2014) corrobora com o contexto de aprendizagem para o uso massivo de *smartphones* quando incita os benefícios e cenários onde a utilização desses dispositivos se mostra fundamental, propiciando realizar inúmeras atividades em suas funcionalidades em diversos contextos, ainda que essa curva de aprendizagem é mais fácil nas gerações mais jovens, o que não acontece nas mais velhas, que requer um tempo maior de adaptação.

Se dados do IBGE mostram a projeção no crescimento da população idosa, a tendência é que essa amostra se adapte às novas tecnologias, visto que seus recursos tenham um papel significativo de facilidades em suas vidas, propiciando inserção na sociedade do conhecimento com base nas gerações mais novas.

Não sendo sua interface desenhada de acordo com as necessidades dos idosos, a proximidade deles com a tecnologia não são

tão próximas como ocorre aos mais jovens, mas direcionada a um público mais geral e abrangente, surgindo à necessidade da quebra de paradigmas, fomentando a aproximação dessa faixa etária com os recursos tecnológicos.

Algumas dificuldades no uso de dispositivos móveis pelos idosos foram apresentadas no estudo de Matos (2014) como, por exemplo, tela de difícil visualização, teclas de difícil utilização e difícil aprendizagem.

No entanto, possivelmente os atuais dispositivos móveis, mais especificamente os *smartphones* não se adequam aos interesses dessa faixa etária, dado que não foram pensados para atingir esse público e a dificuldade de seu uso está às vezes relacionada às suas interfaces não estarem adaptadas às características físicas e cognitivas dos idosos que dispõem de limitações associadas ao envelhecimento.

Maneiras de oferecer a possibilidade de aprendizagem contínua, proporcionando qualidade de vida, reforçam que os idosos poderão tirar proveito das facilidades e comodidades no uso de dispositivos móveis e seus aplicativos, além de se manterem atualizados e até mesmo continuar contribuindo no mercado de trabalho (MOL; ISHITANI, 2010).

Neste contexto, o papel da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode desempenhar um papel importante no auxílio aos idosos, permitindo que levem uma vida mais independente, com acesso a vários recursos tecnológicos por meio do uso de *smartphones*, como o acesso a aplicativos bancários, contato com familiares e amigos por meio de aplicativos de comunicação (correio eletrônico, *whatsapp*), interação por meio de redes sociais, atualização via internet e aplicativos de localização.

Com a disparidade levantada no uso de dispositivos móveis pelos idosos a não utilizarem seus recursos tecnológicos por meio dos *smartphones* surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as utilidades e dificuldades encontradas pela terceira idade no uso de *smartphones*?

Para responder a esta questão, o objetivo desse trabalho é apresentar quais as utilidades e dificuldades que a terceira idade encontra ao usar *smartphones*, justificado na provocação de colocar suas funcionalidades a dispor dos idosos, no sentido de

equalização às gerações mais novas, interação com a sociedade virtual que usa este recurso, não dependendo então somente de ajuda familiar, assentando na identificação de um conjunto de informações referentes à forma de como interagem com os *smartphones*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando o objetivo apresentado, a revisão da literatura apresenta três eixos principais contextualizados: 1) terceira idade; 2) tecnologia para a terceira idade e 3) uso de *smartphones* pela terceira idade.

2.1 TERCEIRA IDADE

Em 2002 a OMS (Organização Mundial da Saúde) definiu o idoso a partir da idade cronológica, delimitou também que em países em desenvolvimento idosa é aquela pessoa com 60 anos ou mais e com 65 anos ou mais em países desenvolvidos.

Diante da presente realidade sobre a expectativa de vida cada vez mais alta com relação a gerações anteriores, estudos apontam uma população cada vez mais velha. A Lei nº 8. 842, de 4 de janeiro de 1994 e o Estatuto do Idoso, Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, define idoso pessoas com 60 anos ou mais.

As alterações físicas e cognitivas nos idosos ocorrem à medida que estes indivíduos envelhecem, apresentando uma série variável de deficiências, como a perda de visão, audição, memória e mobilidade, causando perda de confiança e dificuldades de orientação e compreensão da informação. (HAWTHORN, 2005; MOL; ISHITANI, 2010).

Organização Pan-Americana de Saúde define envelhecimento como:

Processo seqüencial, individual, acumulativo, irreversível, universal, não patológico, de deterioração de um organismo maduro, próprio a todos os membros de uma espécie, de maneira que o tempo o torne menos capaz de fazer frente ao estresse do meio-ambiente e, portanto, aumente sua possibilidade de morte. (BRASIL, 2005, p. 8)

Segundo Mendes *et al.* (2005) envelhecer é um processo natural que caracteriza uma etapa da vida do homem e se dá por mudanças físicas, psicológicas e sociais que

acometem de forma particular cada indivíduo com sobrevida prolongada.

Segundo Branco (1999, p.107) “o envelhecimento é um processo biológico universal. Na maior parte dos seres vivos, e em particular nos seres humanos, este processo não permite definições fáceis, não se resumindo a um simples transcurso de tempo”.

Cabe destacar que as diferentes variáveis ocasionadas pelo envelhecimento entre os idosos produzem dificuldades no desenvolvimento de produtos informatizados com uma interface padronizada, incentivando aos desenvolvedores um desafio na criação ou adaptação de aplicativos com interfaces genéricas e simples que possam atender as especificidades da terceira idade.

2.2 O ACESSO E ADEQUAÇÃO AO USO DE TECNOLOGIAS PELA TERCEIRA IDADE

Se por um lado, as novas gerações apresentam familiaridade com o uso das inovações tecnológicas que surgem aceleradamente, as gerações mais velhas, dos idosos, por sua vez, encontram-se no extremo oposto, sentindo-se no meio de um “bombardeio tecnológico” que lhes causa estranheza, medo ou receio.

A geração mais nova tem intimidade e atração pelos artefatos tecnológicos, assimila facilmente as mudanças, pois já convive desde a tenra idade, explorando os brinquedos eletrônicos e brincando com o celular dos pais. Porém, a geração adulta e mais velha, de origem anterior à disseminação do universo digital e da internet, não consegue acolher e extrair tranquilamente os benefícios dessas evoluções na mesma presteza de assimilação dos jovens (KACHAR, 2003).

Especificamente à terceira idade existe a necessidade de se pensar nos avanços da tecnologia além das propostas padrão de seu uso e acesso que são pensadas no coletivo, sem considerar a prospecção a atender as necessidades desta geração (PASQUALOTTI, *et al.*, 2007).

Para Kachar (2003) a geração da terceira idade convive de maneira conflituosa com as novas tecnologias devido às rápidas mudanças tecnológicas, diferente da geração mais nova nascida no universo de telas,

ícones e novas formas de operacionalização em uma desenvoltura típica da era digital.

Desta forma, segundo Pretto (1996) e Pasqualotti *et al.*, (2007) descrevem que os idosos têm mostrado suas dificuldades no entendimento em lidar com os avanços da tecnologia e sua nova forma de linguagem até mesmo com o uso de equipamentos básicos como eletrodomésticos, caixas eletrônicos e celulares.

Esse novo universo de relações entre a terceira idade e a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode trazer elementos de exclusão para os idosos, inviabilizando oportunidades de participar da nova sociedade digital, impossibilitando seu aprendizado no uso de novas ferramentas tecnológicas (BEZ; PASQUALOTTI; PASSERINO, 2006; CAMPOS; SCHNEIDER, 2014).

Por isso se faz necessário à elaboração de projetos de equipamentos que visem à inclusão digital como forma de inclusão social, visto que a Tecnologia da Informação e Comunicação promove a participação dos idosos na sociedade, proporcionando recuperação de autoestima, convívio social e exercício da cidadania (SOUZA; TOSCHI, 2016).

O uso da tecnologia entre os idosos vem trazendo pontos positivos entre eles, onde não se sentem mais sozinhos, estão mais ativos na sociedade, interação com a atualidade, familiares e amigos (GARCIA, 2001).

Por pertencerem a uma geração mais antiga, da era de tecnologia de armazenamento de dados de forma analógica (máquina fotográfica que necessitava de filme, máquina de datilografia, vídeo cassete, disco de vinil, telefone fixo, antena de TV), aqueles que já se identificaram ao uso da tecnologia digital, vêm buscando conhecimentos de informática por meio de cursos e ajuda a terceiros (VIEIRA; SANTAROSA, 2009).

Embora tenham se esforçado bastante, os idosos ainda não estão habituados com a tecnologia atual e ainda não a utilizam por falta de motivação, conhecimento ou por não saberem os benefícios causados por ela. Muitos destes tiveram que se atualizarem para permanecerem no mercado de trabalho e se adaptarem aos processos de mudanças.

De acordo com Mattos (1999) e Mol (2011) a melhora da capacidade de raciocínio, melhor

compreensão e elaboração de pensamentos se dão pela motivação e satisfação, mantendo assim a boa saúde mental, por meio de atividades que exercitem a mente.

Sabe-se que esta geração apresenta grandes dificuldades de agir mutuamente com as tecnologias e requer outro olhar para que sejam compreendidas (CAMPOS; SCHNEIDER, 2014).

Kachar (2000) e Fonseca *et. al.*, (2009) apontam algumas dificuldades encontradas pela terceira idade no uso de tecnologia que passam despercebidas pelas gerações mais novas, como dificuldades de leitura em tela, peso dos dedos sobre o teclado de computadores, de *smartphones* e de celulares, memória, coordenação motora e visão.

Demais estudos indicam que o declínio das atividades cognitivas é causado pelo processo de envelhecimento, provocando dificuldades no processamento e tratamento de informações visuais, redução da memória, falta de atenção, bem como a execução de simultâneas tarefas (LINDEN; HUPET, 1994); (VIEIRA; SANTAROSA, 2009).

Relutantes as novidades tecnológicas, os idosos se recusam a se aprimorarem, por insegurança, medo e até falta de informação advindas da revolução tecnológica que trouxe desvantagens aos idosos que vieram de experiências ao longo da vida, moldadas em ambientes de tecnologia bem diferentes dos ambientes atuais (VIEIRA; SANTAROSA, 2009; RAYMUNDO, 2013).

A busca pela inserção e pela atualização na sociedade pode alterar a situação atual em que vive a terceira idade com o desenvolvimento de novas demandas de produtos que sejam adaptados a este público, como forma de ressocialização destes indivíduos diante a sociedade tecnológica a eles imposta (MOL, 2011).

3. O USO DE SMARTPHONES PELA TERCEIRA IDADE

O uso mais frequente de dispositivos móveis com dimensões reduzidas com acesso à internet (telefones celulares, *tablets*, *smartphones*) com conteúdos que possam ser levados a qualquer lugar e a qualquer hora e que ofereçam recursos de comunicação, está associado a sua disponibilidade e portabilidade.

Assim, Fedoce e Squirra (2011, p. 269) afirmam que “as tecnologias móveis destacam-se entre as mídias interativas, pois além de promoverem a interatividade, contam com recursos de mobilidade e portabilidade”. Da mesma forma que Mol (2011) retrata que o avanço de sua capacidade de armazenamento, memória, processamento e conectividade ampliam o potencial de uso destes dispositivos.

De acordo com Saboia, Vargas e Viva (2013) os dispositivos móveis podem ter várias formas de uso e finalidades e se diferenciam quanto a seu design e tamanho, como por exemplo: *tablets*, *notebooks* e *smartphones*, este último que permite a utilização de diversos aplicativos que vão desde a câmara fotográfica, filmadora e compras pela internet, até o acesso a dados bancários tanto pessoal como empresarial, bem parecido com o *tablet* em suas finalidades, no entanto, em tamanho menor.

Cada vez mais os *smartphones* são lançados no mercado com formas mais sofisticadas e com inúmeras funcionalidades proporcionando experiências enriquecedoras aos usuários.

No estudo de Mol (2011) algumas barreiras foram identificadas no uso de *smartphones* pela terceira idade, como por exemplo: *design* pequeno, com telas e teclas reduzidas que dificultam sua operação por pessoas com problemas de visão e de coordenação motora; diversidade de menus e sub menus que dificultam a lembrança de encontrar a funcionalidade desejada, além de terminologias não muito conhecidas por eles, como por exemplo, “envio de SMS - *Short Message Service*” ao invés de “envio de mensagem de texto”.

Alguns trabalhos anteriores expuseram metodologia e resultados alcançados na avaliação do uso de *smartphones* pela terceira idade por meio da usabilidade de sistemas para o público idoso, tida como a concepção de um produto como também de sua avaliação, projetada para garantir a relação da interação entre o usuário e o aparelho (HEO *et al.*, 2009; MOL, 2011).

Segundo Hawthorn (2005) sua pesquisa resultou no desenvolvimento de interfaces simplificadas adaptadas para a terceira idade e de recursos de sistema para minimizar suas dificuldades de entendimento do ambiente, bem como a adequação do *design*, tais como, letras maiores, contrastes mais fortes

entre texto e fundo e estrutura de texto simples.

Häikiö *et al.* (2007) identificaram que o uso da interface *touch screen* (tela sensível ao toque) permite dimensões maiores, facilitando a visualização e interação com os itens do aparelho, minimizando dificuldades de manuseio, ocasionadas por problemas motores provenientes da idade.

Bergher (2017) especialista em tecnologia indica para idosos *smartphones* para esse público com telas maiores e que venham com canetas, pois facilita na realização de tarefas, como escrever na tela e acesso a aplicativos e melhor visualização. Outros pontos abordados pelo especialista são aparelhos com comando de voz que permite configurá-lo em uma frase tanto para iniciá-lo quanto para programar alarmes, bem como dispositivos que aumentam o tamanho da letra e ainda deixam na tela apenas itens mais importantes.

4. METODOLOGIA

Para atender o objetivo deste estudo, foi utilizado o tipo de pesquisa qualitativa, tendo como estratégia de investigação a pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário semi estruturado com 22 questões, sendo 20 de múltipla escolha e 2 com questões abertas.

Participaram da pesquisa 53 idosos entrevistados durante o mês de maio/2017, incluindo nesse momento apenas aqueles que possuíam acima ou igual a 60 anos de idade, por meio da amostragem por conveniência para a coleta de dados.

Este estudo possui caráter descritivo e foi empregada a estatística descritiva para

estratificação do perfil sociodemográfico, trabalho, saúde e uso de telefonia móvel,

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi apresentar quais as utilidades e dificuldades que a terceira idade encontra ao usar *smartphones*.

Os resultados são apresentados e discutidos na seguinte sequência: descrição da amostra, perfil sociodemográfico, perfil de trabalho, perfil de saúde, uso de telefonia móvel, o uso de *smartphones* e suas dificuldades.

5.1 PERFIL SOCIODEMOGRAFICO DA AMOSTRA

A amostra é composta por 53 respondentes. A maior parte dela é representada por homens (50,9%). A média de idade é de 64,5 anos (DP = 5,4 anos), variando entre 60 e 84 anos. Quanto à escolaridade, 28,3% dos respondentes possuem ensino superior completo, enquanto a minoria (5,7%) não possui o ensino primário completo e na mesma proporção não completou o ginásio. Com relação à alfabetização, a amostra apresenta que 100% sabe ler e escrever.

5.2 PERFIL DE TRABALHO, SAÚDE E USO DE TELEFONIA MÓVEL

De forma descritiva, a Tabela 1 apresenta a situação atual de trabalho e saúde da amostra, o grau de dificuldade e facilidade no uso de telefonia móvel e o uso de aplicativo bancário pelos idosos.

Tabela 1 – Situação Atual de Trabalho, Saúde e Uso de Telefonia Móvel pelos Idosos

Item	n	Percentual
Aposentado	28	52,8%
Aposentado e trabalhando	29	54,7%
Problemas de visão	33	62,3%
Problemas de coordenação motora	05	9,4%
Tremores	05	9,4%
Conhecem a diferença o entre celular e <i>smartphone</i>	35	66%
Utilizam <i>smartphone</i>	35	66,1%
Utilizam celular	13	24,5%
Não sabem se usam <i>smartphone</i> ou celular	05	9,4%
Utilizam telefonia móvel para comunicação com familiares	45	84,9%
Utilizam telefonia móvel para comunicação com amigos	28	52,8%
Utilizam a internet	26	49,1%
Fazem uso de aplicativos	20	37,7%
Estão sozinhos ao usarem o aparelho	46	86,8%
Preferência por tela sensível ao toque	30	56,6%
Média facilidade	23	43,4%
Fácil	13	24,5%
Muito difícil	4	7,5%
Muito fácil	3	5,7%

Fonte: Elaborada pelos autores com base dos dados da pesquisa (2017)

Gráfico 1- Uso de Aplicativo Bancário pelos Idosos

Quando analisado o uso de aplicativo bancário de cada respondente, o Gráfico 1 apresenta os seguintes resultados.

Os resultados demonstram que os idosos consideram seguro realizar transações por meio de aplicativo bancário (74%), ao contrário da minoria desta mesma amostra que julgam inseguro este tipo de serviço fornecido pelos Bancos (26%).

Considerando este resultado, percebe-se que os idosos possivelmente estão mais adeptos ao uso da tecnologia bancária, ao mesmo tempo em que se sentem seguros com esta ferramenta, fato que a idade média deles é de 64 anos (DP = 2,66), mostrando que esta faixa etária no início da terceira idade aproveita mais os benefícios que a tecnologia possa fornecer.

Percebe-se que as mudanças tecnológicas de acesso a serviços bancários proporcionadas pela internet, permitem que mais indivíduos de qualquer geração e faixa etária se conectem ao mundo virtual financeiro, produzindo como benefícios: economia de tempo, comodidade e segurança física.

Conduzir seus clientes para o ambiente virtual das Instituições Financeiras por meio do Internet Banking ou por aplicativos bancários em *smartphones* é um dos objetivos desse seguimento, eliminando em alguns momentos a presença física nas agências (REICHER, 2011).

Em outra análise, decidiu-se pela estratificação do nível de escolaridade e os resultados apontam que o maior grau de instrução desta amostra (47,8%) possui curso superior. Mesmo não sendo estatisticamente uma amostra significativa, supostamente este dado seja um dos motivos para que os idosos recaiam ao uso deste tipo de tecnologia devido a maior escolarização, familiarização à informática, novas possibilidades de acesso à informação e atividades pessoais relativas ao cumprimento de seus deveres e acompanhamento de sua vida financeira mais ágil, sem necessidade de se deslocarem fisicamente até as agências bancárias.

Advindos do motivo anterior, a maioria conhece a diferença entre um celular e um *smartphone* (82,6%). Os resultados apresentam que 43,5% estão aposentados e destes, a metade ainda encontra-se trabalhando; uma das exigências do mercado de trabalho para que se mantenham nele.

Uma parte desta amostra (65,2%) apresenta problemas de visão e ainda preferem o uso de telefonia móvel com tela sensível ao toque (86,6%), possivelmente por estes equipamentos possuírem um *display* mais nítido com números e letras maiores. No entanto, afere-se que destes que preferem o uso deste tipo de tela, nenhum deles apresentam tremores e nem problemas de coordenação motora.

Quando analisadas as utilidades no uso de *smartphones* pela terceira idade, tivemos na resposta à primeira pergunta aberta: Quais as utilidades apresentadas no uso de seu aparelho? a maioria diz: “Para comunicação com familiares e amigos”; “Acesso a internet, *facebook*, uso como GPS, me comunico com *whatsapp* e acesso e-mails”; “Vejo meus dados bancários”. Outra parte diz que “Uso para tirar fotos dos meus netos” e “Ver receitas na internet”.

Na segunda pergunta aberta, perguntamos: Quais as dificuldades apresentadas no uso de seu aparelho? A maioria das respostas dos entrevistados foi: “Digitação”; “Letras pequenas”; “Tenho dificuldade de enxergar as letras”; “A tela é muito pequena”; “As teclas são pequenas”; Outras respostas que obtivemos: “Muitas coisas que desconheço” e “Possuo tremores, tenho dificuldades de segurar na mão”.

Um estudo realizado por Costa (2015), Coordenador do Curso de Produção Multimídia da Universidade Metodista de São Paulo apontou que a maior dificuldade encontrada pelos idosos foi à digitação no teclado do aparelho e teclados com letras e telas pequenas, devido à coordenação motora prejudicada e problemas de visão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa em apresentar quais as utilidades e dificuldades que a terceira idade encontra ao usar *smartphones* remeteu um fato positivo encontrado; que este público faz uso desta tecnologia sem necessidade de que exista uma pessoa o acompanhando, considerando sua média facilidade de utilização e o faz para se comunicar com amigos e familiares, seja por meio de redes sociais, aplicativos de comunicação ou acesso a correio eletrônico.

A diversidade de inovações em tecnologias para dispositivos móveis são crescentes, no entanto, a terceira idade apresenta

dificuldades em seu uso, dados possivelmente vindos do processo de envelhecimento, como por exemplo, problemas de visão.

Embora com as dificuldades apresentadas, este público ainda busca a comunicação, interação e atualização por meio das tecnologias digitais em *smartphones* seja para entretenimento ou busca de informações.

Neste panorama alguns aspectos podem ser pontuados. A terceira idade se encontra motivada para interagir às novas tecnologias com perspectivas de melhor qualidade de vida e possuem consciência de que são necessárias estas atitudes, para que não sejam excluídos da sociedade, além de estreitar seus laços com o mundo globalizado.

A inclusão digital traz benefícios para os idosos e a oportunidade de se sentirem incluídos no convívio familiar e social. "para inserir-se na sociedade atual é preciso ter

acesso a linguagem da informática, dispondo dela para liberar-se do fardo de ser visto como um indivíduo descontextualizado do mundo atual" (bez, pasqualotti, passerino, 2006, p. 63).

Assim, o processo de inclusão digital proporciona a terceira idade a recuperação da autoestima, a interação social e o exercício da cidadania, além de diminuir a sensação de solidão ao manusear e utilizar as ferramentas da tecnologia, trabalhando aspectos motores e cognitivos, como a memória, atenção e percepção.

Este estudo trouxe respostas para algumas questões no uso e dificuldades de *smartphones* pela terceira idade e levanta algumas outras possibilidades de pesquisas que possam ser exploradas futuramente a fim de tornar a interação e usabilidade entre tecnologia e dispositivos móveis mais acessíveis e orientados a este público.

REFERÊNCIAS

- [1] BERGHER, Ricardo. Melhores celulares para idosos em 2017. Disponível em <<https://www.zoom.com.br/celular/deumzoom/melhor-celular-para-idoso>> . Acesso em: 17/06/2017.
- [2] BEZ, Maria Rosângela; PASQUALOTTI, Paulo Roberto. Perfil tecnológico da terceira idade na FEEVALE. Salão de iniciação Científica (18.: 2006: Porto Alegre, RS). Livro de resumos. Porto Alegre: UFRGS, 2006., 2006.
- [3] BEZ, Maria Rosângela; PASQUALOTTI, Paulo Roberto; PASSERINO, Liliana Maria. Inclusão digital da terceira idade no centro Universitário Feevale. In: Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE). 2006. p. 61-70.
- [4] BOUMA, Herman et al. *Gerontechnology in perspective*. Gerontechnology, v. 6, n. 4, p. 190-216, 2007.
- [5] BRANCO, L da M. Terceira idade, Alternativas para uma sociedade em transição. Repercussões Médicas do Envelhecimento. Rio de Janeiro: Unati, 1999.
- [6] CAMPOS, Flávia Prudêncio; SCHNEIDER, Fernanda Chagas. INCLUSÃO DIGITAL DE IDOSOS: EM BUSCA DE MELHORES RELAÇÕES COM AS TECNOLOGIAS. REVISTA DE PÓS-GRADUAÇÃO: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS- ISSN 2358-2774, v. 1, n. 1, p. 71-82, 2014.
- [7] CANDIDO, Helena Terezinha Nogueira. O uso de dispositivos móveis pelos idosos: um estudo de caso. 2015.
- [8] COSTA, José Eduardo Sales. Uso de smartphones cresce na terceira idade 2015. Disponível em <http://www.metodista.br/ronline/noticias/tecnologia/2015/2015/08/uso-de-smartphones-cresce-na-terceira-idade>. Acesso em: 16/06/2017.
- [9] FEDOCE, Rosângela Spagnol et al. A tecnologia móvel e os potenciais da comunicação na educação. 2011.
- [10] FONSECA, Rochele Paz et al. Mudanças no processamento cognitivo em adultos idosos: déficits ou estratégias adaptativas?. Estudos Interdisciplinares sobre o envelhecimento, v. 14, n. 1, 2009.
- [11] GARCIA, HELIÉTE DOMINGUEZ. A terceira idade e a Internet: uma questão para o novo milênio. 2001. Tese de Doutorado. Universidade Estadual Paulista.
- [12] HÄIKIÖ, Juha et al. *Touch-based user interface for elderly users*. In: Proceedings of the 9th international conference on Human computer interaction with mobile devices and services. ACM, 2007. p. 289-296.
- [13] HAWTHORN, Dan. *Training wheels for older users*. In: Proceedings of the 17th Australia conference on computer-human Interaction: Citizens Online: Considerations for today and the future. Computer-Human Interaction Special Interest Group (CHISIG) of Australia, 2005. p. 1-10.
- [14] HEO, Jeongyun et al. *A framework for evaluating the usability of mobile phones based on*

multi-level, hierarchical model of usability factors. Interacting with Computers, v. 21, n. 4, p. 263-275, 2009.

[15] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Síntese de indicadores sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2009

[16] KACHAR, Vitória. A terceira idade e o computador: interação e transformações significativas. *A Terceira Idade*, São Paulo, v. 11, n. 19, p. 5-21, 2000.

[17] KACHAR, Vitória. Terceira idade e informática: aprender revelando potencialidades. Cortez, 2003.

[18] MATOS, Eduardo Miguel Luz. Idosos e os dispositivos móveis: novas abordagens de interação. 2014. Tese de Doutorado.

[19] MATTOS, Paulo. Cognição e envelhecimento: diagnóstico diferencial pelo exame neuropsicológico. Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia Seção Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Frôntis Editorial, 1999.

[20] MENDES, MRSSB et al. A situação social do idoso no Brasil: uma breve consideração. *Acta paul enferm*, v. 18, n. 4, p. 422-6, 2005.

[21] MOL, Artur Martins; ISHITANI, Lucila. Avaliação de interface de um aplicativo para uso em telefone celular e voltado para a terceira idade. In: *Proceedings of the IX Symposium on Human Factors in Computing Systems*. Brazilian Computer Society, 2010. p. 1-10

[22] MOL, M. A. Recomendações de usabilidade para interface de aplicativos para smartphones com foco na terceira idade. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais-Belo Horizonte, 2011.

[23] PASQUALOTTI, Paulo Roberto et al. Inclusão digital para terceira idade: Oportunidades, possibilidades e propostas inovadoras. *Technology*, p. 1-11, 2007.

[24] PRETTO, N. L. Uma Escola Sem/Com Futuro: Educação e Multimídia-Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. Uma Escola Sem/Com Futuro: Educação e Multimídia-Coleção

Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico, 1996.

[25] RAYMUNDO, T. M. Aceitação de tecnologias por idosos. 2013. 78 f. 2013. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Universidade de São Paulo, São Carlos.

[26] REICHER, Cristiano. Segurança da informação no acesso ao internet banking. 2011.

[27] RELATÓRIO MUNDIAL DE ENVELHECIMENTO E SAÚDE 2015. Disponível em <<http://sbogg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf>>. Acesso em 01/06/2017.

[28] SABOIA, Juliana; VARGAS, PL de; VIVA, M. A. O uso dos dispositivos móveis no processo de ensino e aprendizagem no meio virtual. *Revista Cesuca Virtual: conhecimento sem fronteiras*, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2013.

[29] SEKINE, Cynthia Regina et al. Doença de Alzheimer: uma demanda para o serviço social. *Intertem@ s* ISSN 1677-1281, v. 13, n. 13, 2008.

[30] SORDI, Jaqueline. Número de idosos quase triplicará no Brasil até 2050. 2015. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/vida/noticia/2015/09/numero-de-idosos-quase-triplicara-no-brasil-ate-2050-afirma-oms-4859566.html>. Acesso em: 01/06/2017.

[31] SOUZA, Gabrielle Ribeiro; TOSCHI, Mirza Seabra. INCLUSÃO DIGITAL DE IDOSOS: NOVO CONTEXTO DE RELAÇÕES SOCIAIS. *Anais do Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do Câmpus Anápolis de CSEH (SEPE)*(ISSN 2447-9357), v. 2, n. 1, 2016.

[32] VIEIRA, Maristela Compagnoni; SANTAROSA, Lucila Maria Costi. O uso do computador e da Internet e a participação em cursos de informática por idosos: meios digitais, finalidades sociais. In: *Brazilian Symposium on Computers in Education (Simpósio Brasileiro de Informática na Educação-SBIE)*. 2009.

[33] WORLD HEALTH ORGANIZATION et al. Envelhecimento ativo: uma política de saúde. 2005.

Capítulo 21

A GERAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ATRAVÉS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Manoel Rui Gomes Maravalhas

Resumo: Este artigo, está fundamentado no estabelecimento de um *ranking* com indicadores de desempenho que, visa a facilitação da Tomada de Decisão, o Mapeamento e o Controle das principais atividades de um determinado processo. Fundamentalmente para empresas que sejam obrigadas ao cumprimento de Níveis de Serviço (SLA) nos seus respectivos contratos de prestação de serviço. A importância de se estabelecer indicadores, definir quais e quantos, torná-los factíveis, exequíveis e mensuráveis, destacando que ao serem bem definidos e estruturados, representem de forma fidedigna o comportamento da parte, ou do todo de um processo. Através de metodologias de pesquisa de análise quantitativa e qualitativa, esse trabalho valeu-se de informações de um dos maiores *players* do mercado de serviços de manutenção para melhor fundamentar o todo aqui trazido, traduzindo-se num Estudo de Caso para apoio deste artigo.

Palavras chave: Indicadores, Tomada de Decisão, *ranking*.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar e destacar um processo de geração e gestão do conhecimento, totalmente fundamentado no desenvolvimento de Indicadores de Desempenho, que foi desenvolvido e implantado em uma empresa de prestação de serviços de assistência técnica, Estudo de Caso que fundamentou este artigo, com um perfil definido para o atendimento de 140.000 equipamentos em todo o território nacional, destacando como “boa prática”, e com perspectiva de disseminação dos conhecimentos gerados, o processo que este trabalho objetiva detalhar e que será descrito no seu desenrolar.

A seguir será destacada a importância de dados agrupados virarem informação, e informações, agrupadas e tratadas, se transformarem em conhecimento através de indicadores e em processos de avaliação de desempenho, destacando e detalhando, do ponto de vista prático, os pontos principais de um processo de geração e gestão do conhecimento, desenvolvido, implantado e em produção na empresa que é citada como exemplo neste trabalho.

A decisão de abastecer um veículo, comprar um pote de margarina ou iluminar um ambiente não é, conceitualmente, diferente da decisão de comprar uma nova máquina para a linha de produção, aumentar o esforço promocional ou contratar mais funcionários.

Reservadas as devidas proporções, a decisão sobre o que fazer normalmente, é pautada nas informações que chegam, ou não, até o elemento que deve tomar a decisão. Com base nas informações recebidas, uma pessoa define os rumos para a vida pessoal ou, de outra forma, o destino de um negócio. Sem informação não há o que fazer, não há decisão a ser tomada.

Para o gerenciamento de um negócio é necessário que haja elaboração de informações. São elas que dão respaldo à tomada de decisão. Portanto, estabelecer parâmetros para a produção de informações e facilitar o fluxo destas para os diversos públicos interessados, passam a ser elementos importantes para a sobrevivência empresarial, pois, afinal, constituir uma base de informações é construir uma base para a tomada de decisão, nos mais variados processos.

Toda e qualquer atividade de uma empresa é administrada com base em informações, cuja elaboração segue caminhos formais ou informais. Há empresas que documentam todo o processo e os resultados, e há aquelas que trabalham de maneira informal, sem estabelecer um histórico das experiências e aprendizados para respaldar o gerenciamento futuro. No caso em que os caminhos são informais, a tomada de decisão pode ser bastante prejudicada pela baixa qualidade da informação, já que o processo de elaboração desta pode ser falho, e não permitindo a identificação eficaz do problema.

Uma informação errada que esteja embasando um processo de tomada de decisão pode conduzir a uma decisão errada, simples assim.

Cada vez mais, a informação é fator determinante do sucesso da empresa, pois é a partir de sua interpretação que o gestor toma decisões e formula planos que vão nortear o destino da organização. A falsa informação, ou a informação de má qualidade, pode significar uma perda muito grande e impor anos de pesados golpes nos resultados da empresa.

O mundo evoluiu para uma situação em que, para ser um bom competidor, já não basta deter poder sobre os meios físicos ou tangíveis; é necessário aderir à nova formação, em que o mais importante é o conhecimento, sem o qual as transformações do tangível não são possíveis.

Enquanto estávamos na era industrial, os indicadores financeiros eram suficientes para o gerenciamento empresarial. Contudo, nesta era da informação, ou do conhecimento, em que as empresas perceberam a grande necessidade de fazer evoluir seus instrumentos de gestão, deixando de se pautar apenas pelos indicadores financeiros, abre-se espaço para outros indicadores, que retratem a situação das diversas atividades e processos, traduzindo-as em informações importantes para a ação gerencial Cordeiro, (2002, p.62). Para o autor, a ênfase nos indicadores financeiros pode trazer problemas futuros para a empresa ao não se observar, por exemplo, os cuidados com o meio ambiente. Neste caso, a miopia gerencial leva a uma euforia face aos bons resultados financeiros de curto prazo, em razão da restrição de gastos com algumas atividades. Contudo, as perspectivas futuras, neste caso, são comprometedoras.

A velocidade com que os negócios ocorrem, apoiados pela alta tecnologia da informática e das telecomunicações, faz com que a informação seja algo extremamente mutável, sendo necessária a sua atualização quase que imediatamente. Entretanto, a elaboração de informações não é uma tarefa das mais fáceis, nem tampouco das mais óbvias. Pelo contrário, trata-se de uma tarefa bastante especializada, que precisa ser rotineiramente verificada, dada a sua importância e o impacto que causa na empresa. Muitas variáveis dos ambientes interno e externo contribuem para a elaboração de informações, o que representa uma dificuldade constante, pois as decisões podem ficar atreladas às variáveis, sobre muitas das quais a empresa não exerce controle algum.

Desse modo, o estabelecimento de uma plataforma para a coleta de dados e elaboração de informações, além de proporcionar facilidades para o fluxo destas por toda a empresa, é primordial para vislumbrar a realidade reinante nos ambientes interno e externo. O bom gerenciamento da empresa advém da boa administração das informações, com o que concorda Harper, (apud KOTLER 1998, p.110), ao afirmar: "Dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações". Torna-se importante para a organização que a informação chegue até a gerência e esta possa, pronta e eficazmente, tomar as decisões necessárias para manter o fluxo de entrega de valor para o cliente. É este fluxo que representa o elemento vital da empresa, e que precisa ser constantemente monitorado, visando identificar as funções que enriquecem e as que empobrecem a organização.

A informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão. Assim surge o indicador, que é o agente tradutor da informação, democratizando o acesso às informações por todos os interessados, de maneira única e universal.

Construir um sistema de indicadores que represente todos os processos da empresa é a grande tarefa dos gestores, pois cabe a eles a construção do futuro do empreendimento. Um sistema de indicadores que alimente o processo decisório com informações fiéis, úteis e pontuais, fotografando o desempenho das diversas

atividades, pode ser, indubitavelmente, o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e a perenidade do negócio.

Com o objetivo de facilitar a compreensão da utilização dos indicadores e incentivar sua adoção como instrumento de gestão nasceu a proposta deste trabalho, que reafirma a importância desses indicadores no dia-a-dia do administrador.

2 INDICADORES

2.1 IDENTIFICANDO UM INDICADOR

A tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito.

Em uma situação mais complexa, o uso de indicadores auxilia no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para analisar o desempenho. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram, para a gerência, como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Fundamentalmente, os indicadores oferecem à gerência números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um dado processo.

Assim, os indicadores são medidores de uma atividade. Expressam um número que indica que as coisas podem ser medidas; e, se podem ser medidas, podem ser comparadas e administradas, como preconizam Globerson e Frampton, (apud CAMARGO, 2000, p.51), ao afirmarem: "você não pode administrar o que não pode medir".

A informação, para ser bem utilizada pela empresa, necessita ser traduzida em uma linguagem de uso comum e adequada para a análise e tomada de decisão.

Desse modo, medir é uma necessidade para a administração, produzir indicadores é uma necessidade para a administração e utilizar indicadores é fazer medição do que se quer administrar. Portanto, medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é gerenciar com base em informações.

Botelho (2003) ensina que é preciso estar constantemente atento aos indicadores para

que eles sejam efetivamente utilizados pelos gerentes. Chama isso de gerenciamento, quando, com base nas informações do sistema de indicadores, é possível tomar decisões ou interferir em processos de forma competente.

As medidas de cada uma das etapas, externadas pelos indicadores, disponibilizam para a empresa a oportunidade de monitorar o desempenho e preparar melhorias para o aperfeiçoamento das atividades que demandem ação de correção. John Young, presidente da Hewlett-Packard, alertando sobre esse assunto, declarou: “Aquilo que você não pode medir não pode ser aperfeiçoado, e aquilo que é medido é feito” (REVISTA EXAME, 1999, p.105).

2.2 CONSTRUÇÃO DO INDICADOR

Levando-se em conta que, um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considere relevante e importante para a empresa, sua construção passa, primeiramente, pela análise da contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve ser representante de algo que se identifica como necessário para a rotina de gerenciamento da empresa. Em função disso, são necessários cuidados quando do estabelecimento da coleta e tratamento de dados, que constituem a base para a formação dos indicadores.

Camargo, (2000, p.28), dissertando sobre o assunto, afirma que os indicadores precisam externar credibilidade e, para tanto, devem ser gerados de forma criteriosa, assegurando a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Takashina e Flores (1996, p.24-

25) concordam com essa visão e vão além, afirmando que um indicador deve ser empregado criteriosamente, observando-se sua importância no processo e assegurando a disponibilidade da informação no menor tempo possível, com base em dados confiáveis. Precisa atender a vários critérios, destacando-se entre eles a seletividade ou importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade, bem como baixo custo de obtenção.

Todas essas características vão se incorporando aos indicadores à medida que vão sendo estabelecidos, em função da tarefa a eles confiada. O que deve ficar claro para os usuários dos indicadores é a importância destes, o que representam, e as relações de causa e efeito necessariamente presentes. Ao observar isso o indicador estará atendendo aos critérios que os estudiosos acima observaram.

A construção do indicador precisa estar fielmente ligada ao processo a ele vinculado para não causar erros de informação pois, por exemplo, “medir número de novos clientes é um enfoque diferente de medir percentual da receita obtida de novos produtos” FPNQ (2002, p.71). São dimensões diferentes e que assim devem ser tratadas, porque produzem informações diferentes que podem desencadear decisões também diferentes.

A periodicidade a ser estabelecida para a coleta de dados e atualização dos indicadores depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas, e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo.

Figura 1 - Diagrama para a Construção de um Indicador

Fonte: CAMARGO, Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico das empresas

O resultado do indicador leva à análise das ações implementadas. Um indicador apontando melhorias constantes significa que a equipe está atacando os pontos críticos do processo; e um indicador que mostre piora constante, ou instabilidade, sugere que não está havendo acerto nos pontos críticos atacados, ou que os pontos identificados não são os críticos.

A Figura 1 ilustra uma forma simples para a construção de um indicador, partindo-se da premissa da determinação do que se pretende ou se deseja medir para, então, estabelecer o padrão e todo o processo de medição. Deve-se analisar o que é mais importante ou o que melhor exprime a situação que se deseja observar pelos números. Uma análise prévia de algumas alternativas é salutar para que a escolha seja melhor amparada, buscando encontrar o indicador que possa representar, da forma mais fidedigna possível, a situação em observação. O estabelecimento do processo de medição consiste na definição dos dados necessários para compor o indicador, na elaboração e teste da fórmula, na definição dos responsáveis pela coleta dos dados e alimentação no banco de dados, na periodicidade da atualização do indicador, na forma de apresentação, nas explicações necessárias, entre outros. O padrão comparativo deve ser estabelecido em função do que se está medindo, visando manter uma relação próxima, de modo a dar respaldo para a comparação. O tamanho da empresa, o negócio, o processo, a atividade, dentre outras variáveis, devem ser consideradas no momento do estabelecimento do padrão.

Com o padrão estabelecido e a medição em mãos, faz-se a comparação visando identificar quão longe está o indicador apresentado está daquilo que se pretende como paradigma da medição. Este afastamento vai indicar, no próximo passo, a ação gerencial necessária, quando há necessidade de intervenção. O resultado da comparação pode levar a três possibilidades de intervenção: no processo de medição, reavaliando as fórmulas, coleta de dados, periodicidade; no padrão comparativo, reexaminando se o padrão (é o mais indicado); e na origem da construção do indicador, reavaliando toda a estrutura e os parâmetros do processo em análise.

2.3 SISTEMA DE INDICADORES

Quando o empreendimento passa a ganhar mais corpo, um maior número de monitorações é necessário, portanto cresce o banco de dados e maior tende a ser o número de indicadores. É neste momento que não se deve cair na tentação da pluralidade indiscriminada dos indicadores. É importante o pleno conhecimento das etapas e processos para perceber o caminho correto a seguir, atentando-se para as observações de Ittner e Larker (2003, p.90) sobre esse fenômeno: “quando as empresas não sabem o que medir, elas geralmente passam a medir demais”. Os autores antecipam a análise de uma situação em que há muitos indicadores: “o resultado é uma profusão selvagem de medidas periféricas, triviais ou irrelevantes” (ITTNER e LARKER, 2003, p.91).

Um estudo mais acurado sobre a necessidade e o uso de cada indicador deve preceder o planejamento do sistema de indicadores, e a escolha deve sempre recair nos indicadores mais importantes dos processos.

É possível, desta forma, estabelecer um corredor de filtragem para não construir verdadeiras montanhas de indicadores, que apenas atrapalhariam a gestão em vez de atuarem, efetivamente, como construtores do amanhã.

O pressuposto para a existência de um sistema de indicadores é a existência de sistemas de medida, padronizados e conhecidos por todos os envolvidos. A relevância está no que medir, pois há tantos processos e aspectos diferentes que a tentativa de implementar todos eles resultaria numa anarquia sem fim, e a empresa certamente fracassaria em seu objetivo comercial, perdida entre os milhares de dados e indicadores.

Os indicadores devem representar vários processos, de forma a se obter a fotografia completa da empresa, bem como a de todos os processos importantes e merecedores de monitoração. Sugere-se, para a construção de um sistema de indicadores, a sequência de passos abaixo:

- Identificar os processos
 - é o primeiro passo para perceber que o todo é divisível em várias partes e que, apesar destas poderem ser visualizadas como autônomas, elas se inter-relacionam e são sensíveis umas às outras. A divisão

em vários processos ajuda a conhecer os detalhes importantes de cada um, e possibilita a definição de indicadores representativos;

- Observar os parâmetros principais – o entendimento da importância do processo leva o gestor a identificar os principais parâmetros necessários para o seu monitoramento. São eles que dão forma e orientação ao processo, atuando como verdadeiros termômetros, prontos para serem utilizados em um sistema de medição, merecendo energia adicional por parte dos administradores;
- Identificar as causas e efeitos nos parâmetros principais - um processo com mau desempenho afeta, em efeito cascata, todos os demais processos à frente e, de modo geral, o resultado para o qual ele contribui. Os parâmetros principais são dependentes e causam dependência, em maior ou menor grau, em parâmetros principais de outros processos. A observância dessa relação leva a uma melhor leitura do processo de identificação dos indicadores;
- Estabelecer os indicadores que representam os processos, uma vez identificadas às relações entre os parâmetros, determinam-se os indicadores que melhor traduzem a existência dos processos, seus resultados e relações de causas e efeitos. Determinam-se as fórmulas e expressam-se as comparações pertinentes;
- Observar a evolução dos indicadores – um sistema de indicadores anuncia, em determinado momento, a situação passada de um acontecimento. A ocorrência de vários ciclos oferece uma visão do caminho percorrido, dos erros e acertos. A série histórica dos indicadores dá sustentação às decisões gerenciais, uma vez que, embora represente o passado, é a expressão da verdade nua e crua. Os efeitos das decisões somente são sentidos ou observados quando são revelados pela ótica dos resultados dos indicadores, comparados aos padrões estabelecidos.

A sequência aqui descrita sugere que um sistema de indicadores consiste em um agrupamento de indicadores representativos dos processos e subprocessos e que há uma inter-relação entre eles, de forma que o resultado de um processo, apontado pelos

seus respectivos indicadores, compromete os demais processos e o resultado final. O impacto do mau desempenho de um processo é imediatamente verificado nos indicadores dos processos subsequentes, o que permite uma ação corretiva imediata e uma maior visão gerencial. Um sistema de indicadores, como ensina Kaplan e Norton (1997, p.25), não deve ser utilizado com o objetivo de controle, e sim para agregar valor, no sentido de auxiliar no desempenho futuro, visando comunicar, informar e aprender.

Toda empresa tem como entrada os insumos que vêm de pelo menos um fornecedor, e tem como princípio básico de existência a entrega de produtos e/ou serviços para pelo menos um cliente. Basicamente, um sistema de medição consiste em possuir indicadores ou sistema de indicadores para as três partes apontadas na figura: entrada, processamento e saída.

Assim, trabalhar para a implantação de um sistema de medição é trabalhar para a implantação de um sistema de indicadores com o objetivo de monitorar as três partes distintas acima apontadas.

Um bom sistema de indicadores deve prover informações para permitir a avaliação dos processos que envolvem insumos e seus fornecedores, dos processos internos da empresa, dos produtos intermediários e finais e daqueles que envolvem os clientes. Um indicador que aponte alto nível de insatisfação dos clientes pode ter origem, por exemplo, nas características do insumo utilizado. A não detecção de anormalidades no recebimento do insumo leva todo o problema para a linha de produção, que pode não estar preparada para a verificação das características do insumo, mas tão somente dos processos produtivos.

2.4 LIMITAÇÕES DOS INDICADORES

De maneira geral, o que se deseja de um indicador é que ele traduza fielmente a situação que se pretende aferir ou monitorar. Os indicadores teriam a missão bastante simples de informar claramente, fotografando, momento a momento, os processos e subprocessos, permitindo que a decisão gerencial se baseie em números reais e fidedignos. Como postulado por Oliveira, Müller e Nakamura (2000, p.8), uma vez que a tomada de decisão é fundamentada nas análises oriundas dos indicadores, é

fundamental que a coleta dos dados seja elaborada da maneira mais fidedigna possível.

Contudo, podem ocorrer alguns contrastes, ou até mesmo desencantos, com o uso dos indicadores, o que, em muitos casos, tem origem já na elaboração deles, como se pode conferir na continuação deste trabalho.

Em suma, observa-se que, embora seja muito atraente a adoção de indicadores de fácil aquisição, estes podem, na verdade, expressar pouca informação, ou estar cobertos por vícios. Um indicador denominado “consumo de energia elétrica”, por exemplo, carece de uma análise mais profunda para que se perceba a extensão de seu impacto. Apenas medir o consumo e observar a série histórica pode não revelar os segredos necessários à tomada de decisão gerencial. O insumo é utilizado nos processos de fabricação, manutenção, sede da empresa, distribuição, administrativos e outros. A correlação com o insumo é que revela sua verdadeira contribuição e a eficiência e eficácia de seu uso. Assim, consumo *per capita*, consumo por item produzido, consumo da produção, consumo da iluminação, consumo da área administrativa, dentre outros, é que são necessários para melhor avaliar e estabelecer comparações internas e externas. Comparar a utilização desse insumo possibilita explorar melhor as oportunidades de melhorias que daí podem advir.

2.5 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição do desempenho de uma empresa é fundamental para a gestão da qualidade. As medições fornecem aos gerentes as informações necessárias à tomada de decisões e ao desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade e produtividade da empresa.

Definir indicadores é imprescindível para avaliar o desempenho atual e acompanhar o progresso alcançado por empresas do setor envolvidas na implantação de Programas de Melhoria da Qualidade.

A existência de indicadores para *benchmarking* permite que cada empresa compare seu desempenho com outras empresas do setor, e avalie seu nível de competitividade, estabelecendo suas metas para melhoria contínua.

O mercado atual exige das empresas um sistema de informações gerenciais coerente com os níveis de competitividade e associado às estratégias estabelecidas pela empresa. É consensual a ideia de que o diferencial competitivo das organizações está na agregação de experiência, criatividade e conhecimento. Como consequência, deve-se ter estrutura organizacional e modelo de gestão que atendam a este grande desafio. Um esforço adicional no campo da gestão torna-se necessário, tanto a nível de tecnologia de produção quanto do sistema de medida de desempenho.

As medidas de desempenho, ao associarem missão, estratégia, metas e processos da empresa com a satisfação dos clientes, tornam-se um fator fundamental para o modelo de gestão, transformando-se em sinais vitais da organização. Assim, o modelo de gestão inicia-se com o diagnóstico situacional e formulação de objetivos estratégicos, e se estende até à análise e ações decorrentes das informações advindas do sistema de acompanhamento de desempenho.

2.6 GESTÃO ORIENTADA POR INDICADORES DE DESEMPENHO

Um desafio que se impõe no gerenciamento de uma empresa é supervisionar a implementação de um objetivo estratégico. No transcorrer das etapas de implementação, é necessário diagnosticar o desvio, entender as causas deste desvio, identificar interações existentes e priorizar ações que maximizem a realização do objetivo proposto. Em outras palavras, é necessário ter-se o domínio da situação e gerenciar com uma visão holística da organização.

Segundo Rummler e Brache (1992, p. 167) “uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada”. E, para que a organização tenha gerenciamento eficaz, é fundamental que o desempenho seja medido pois, caso contrário, significa que ela não está sendo gerenciada.

Os mesmos autores Rummler e Brache (1992, p. 167) advogam que um determinante importante da eficácia do gerenciamento de uma organização é a seleção de medidas associadas aos objetivos relacionados.

Kaplan e Norton (1997, p.21) ratificam o axioma: se o desempenho não está sendo

medido, ele não está sendo gerenciado; e acrescentam que, se a empresa quiser sobreviver e prosperar na era da informação, deve utilizar-se de um sistema de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias, que por sua vez, estão baseadas no relacionamento com os clientes, com as competências essenciais e com as capacidades organizacionais.

3. A COMUNIDADE ESTRATÉGICA ESTABELECIDNA NA EMPRESA EM ESTUDO

Cabe destacar e melhor descrever a empresa pesquisada. É uma das maiores empresas do país em termos de prestação de serviços com foco em serviços de assistência técnica. Trata um parque de aproximadamente 140.000 equipamentos, movimentando um contrato de 15 milhões por mês, com um volume anual de 170 milhões e cujo faturamento anual total fica na casa dos 600 milhões. Para essa prestação de serviço, são alocados quase 3.000 colaboradores entre técnicos e outros profissionais de apoio. O seu principal acionista é também o seu principal cliente, fazendo jus a alcunha de maior banco do país e certamente entre os maiores do mundo. Nessa empresa com foco em serviços, dentre esses, o apoio aos serviços de automação bancária, tendo como cliente o maior banco do país, cujo maior e principal contrato lhe confere cifras de 170 milhões ao ano, o principal negócio é a prestação de serviços de assistência técnica, é o seu foco e legado nos 45 anos de existência. Uma empresa com sede no Rio de Janeiro, mas permeando o Brasil com 35 Centros de Assistência Técnica (CAT), 150 bases de técnicos residentes, presente em todos os estados da federação, presença com CAT em quase todas as capitais dos estados, movimentando técnicos, sobressalentes e equipamentos por todo o território nacional, assim como também várias outras empresas prestadoras de serviço, número que no período pesquisado, se aproximava de 200 empresas.

O processo pelo qual foi deflagrada a criação dessa comunidade estratégica foi o estabelecimento e agrupamento de indicadores de performance, focados nos níveis de serviço (SLA – *Service Level Agreement*) dos contratos estabelecidos, estando a empresa como contratada ou como contratante, a este processo denominou-se **Ranking de Serviços**.

4. A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NA COMUNIDADE EM ESTUDO

A criação dessa Comunidade, com as pessoas que mais conheciam dos processos de serviços da empresa, conjugada com a análise do *Ranking* de Serviços e os seus indicadores, que permeavam em detalhes os serviços executados, foram os fatores que determinaram a geração de conhecimento na empresa em análise.

Cabe salientar que uma mera análise de indicadores, índices e metas com os seus respectivos critérios de pontuação, premiação e penalidades, nada ou pouco acrescentaria em termos de geração de conhecimento. Porém, em um processo que a partir de indicadores, índices e metas, venha-se a buscar os porquês de determinados acontecimentos, seja por comparação com o mercado, ou até mesmo com as áreas internas, desde que haja áreas que se destaquem, é fato: estamos diante de um processo de geração de conhecimento, apoio a tomada de decisão, sendo válido para quaisquer empresas e segmentos do mercado.

5. O QUE É INOVAÇÃO TECNOLÓGICA?

Quando você cria ou modifica um produto utilizando ou desenvolvendo uma nova tecnologia, você está fazendo **inovação tecnológica**.

Ao adquirir um equipamento novo, ou introduzir modificações em seu processo de produção, você também está inovando tecnologicamente. A tecnologia é o ingrediente fundamental para o desenvolvimento de novos produtos, ou para tornar os já existentes mais adequados à demanda de seus atuais e futuros clientes e consumidores. Ela é essencial para que sua empresa continue a ser competitiva num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Inovar tecnologicamente é questão de sobrevivência no mundo dos negócios.

A inovação não precisa ser algo absolutamente novo. As fontes de inovação são: a ciência, a experiência cotidiana de produção, o design, a gestão, a comercialização e o marketing dos produtos.

Se, para você, o termo inovação é novo, você está com um grande problema. Peter Drucker, em 1968, já dizia que uma empresa é, basicamente, inovação e marketing. Desde

essa época, esse tema tem sido discutido nas empresas e universidades do País. Assim, todos os empresários brasileiros conhecem com profundidade esse tema, certo? Errado. Percebe-se que muitos empresários não colocaram este tema como prioridade da empresa por acreditarem que ela estava bem e que não havia necessidade de mudar e inovar. Esta mentalidade, normalmente, é fatal para o futuro da empresa.

Ao fazer-se algo, de uma forma diferente, abrimos possibilidades que antes não conhecíamos, e descobrimos novas oportunidades que poderão garantir o futuro de nossas empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A luta pela sobrevivência, num primeiro momento, e, num segundo, pela supremacia, leva o corpo gerencial de uma empresa a adotar mecanismos de gerenciamento que permitam melhor aparelhamento para as longas batalhas comerciais que o futuro aponta. A linha que separa o sucesso e o fracasso torna-se tão tênue, em função da forte concorrência verificada na atualidade, que um pequeno deslize pode levar ao fracasso, e alguns acertos podem conduzir ao sucesso.

Ademais, o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro. Neste contexto, construir o futuro é aprender com o passado; ser competente no presente e estabelecer um plano que possibilite, passo a passo, conduzir a empresa, entre todas as dificuldades encontradas, com sabedoria e conhecimento.

Os indicadores se apresentam como participantes desse processo de construção do amanhã, oferecendo à empresa radiografias dos passados distante e próximo, além de prover informações sobre cenários futuros. Têm a facilidade de ser uma linguagem universal para a empresa e, com a tecnologia atual disponível para a administração, chegam aos interessados praticamente ao mesmo tempo em que são produzidos.

Ao longo deste artigo ficou evidente que a elaboração de indicadores não é uma tarefa das mais simples, mas também ficou claro que não é impossível trilhar esse caminho, ainda que a princípio pareça espinhoso. A superação das barreiras encontradas para a construção de um sistema estruturado de indicadores já mostra evolução na arte do

gerenciamento, pois o uso rotineiro deste instrumento delineia o caminho que uma organização está seguindo, enquanto outra, sem o uso de indicadores, simplesmente está alçando um voo cego, sem saber, ou sem ter certeza, para onde está indo.

O uso de indicadores, contudo, requer, por parte dos administradores, alguns cuidados, como, por exemplo: observar a real necessidade do indicador como instrumento da administração, sem o que ele estaria representando apenas um obstáculo e, conseqüentemente, um encargo adicional e desnecessário para a empresa. Alguns cuidados devem ser tomados quando da elaboração do indicador e do sistema de indicadores como o *Ranking*. Assim, a construção de indicadores e, por conseqüência, de sistemas de indicadores como o *Ranking*, deve estar fundamentada na importância dos processos e nas relações de causa e efeito observadas, de modo a oferecer uma ferramenta plausível para o administrador. Há muitas possibilidades de se aventurar no mundo dos gráficos, ilustrando indicadores de várias atividades e diversos processos.

Entretanto, como foi dito, o indicador, para ser útil, precisa estar alinhado com o negócio e ser importante para o processo decisório.

Uma vigilância constante do uso, da utilidade e da necessidade do indicador permite ao administrador detectar a existência de vícios e, por conseguinte, escapar da armadilha dos números que teimam em aparecer, sem, no entanto, agregar valor à decisão gerencial; ou, pior, levando a uma decisão errônea, podendo comprometer a trajetória da empresa.

Vale lembrar ainda que a utilização de indicadores ou de sistema de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa, nem garante supremacia perante suas competidoras e, muito menos, assegura alto grau de satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma administração superior dos processos necessários à produção e entrega de valor aos clientes, levando a direção da empresa a um sólido patamar da gestão corporativa. A gerência agirá com mais desenvoltura, identificando os gargalos, as falhas e posicionando as equipes em constante estado de vigilância, apenas observando os números provenientes dos diversos indicadores que fotografam a empresa.

Como último comentário, sublinha-se a constatação de que a construção de um sistema de indicadores como o *Ranking*, descrito neste artigo, é condição particular da organização. Cada situação merece uma análise específica, e não há fórmula mágica a ser aplicada, como se bastasse retirá-la dos livros. É preciso estudar a situação, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e

intangíveis. O conceito é o mesmo e pode ser adotado como boa prática a ser utilizada e disseminada nas empresas, mas a aplicação é diferente e específica para cada empresa, bem como os riscos e oportunidades se apresentam de maneira diferenciada, quando observados sob diversos ângulos.

REFERÊNCIAS

- [1] BOTELHO, A. S.; Os Indicadores de Desempenho e o Piloto Automático. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br>>. Acesso em: 16 jul. 2003.
- [2] CAMARGO, L. L. de.; Uso de Indicadores da Qualidade para o Gerenciamento Estratégico de Empresas do Ramo Comercial. 2000. 109p. Dissertação de M., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.
- [3] CORDEIRO, J. V. B. M. de.; 'Reflexões sobre a Avaliação Empresarial na Era da Informação: uma Comparação entre a Gestão do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard', Revista da FAE, v.5, n.2, pp.61-76, maio/ago. 2002.
- [4] DRUCKER, P.; The Age of Discontinuity, 1968.
- [5] FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ), Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho", Apostila de Treinamento, 2.ed., São Paulo, 2002.
- [6] GLOBERSON, A. e S, FRAMPTON, J. You Can't Manage What You Don't Measure. Control and Evaluation in Organizations. Printed and Bound in Great Britain by Athenaeum Press Ltd., Newcastle upon Tyne, 1991
- [7] ITTNER, C. D.; LARKER, D. F.; "Coming up short on Nonfinancial Performance Measurement", Havard Business Review, v.81, n.11, nov. 2003.
- [8] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; A Estratégia em Ação, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- [9] KOTLER, P.; Administração de Marketing: administração, planejamento, implementação e controle, São Paulo, Atlas, 1998.
- [10] OLIVEIRA, A. G. de.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T.; A Utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas, Revista da FAE, v.3,n.3, pp.1-12, set./dez. 2000.
- [11] Revista Exame, São Paulo, ed. 682, n.4, p.105, 24 fev. 1999.
- [12] RUMMLER, G.A., BRACHE, A. P. Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para melhoria da qualidade e da competitividade, São Paulo, Makron Books, 1992.
- [13] TAKASHINA, N.T.; FLORES, M. C. X.; Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e atingir resultados. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

Capítulo 22

TECHNOLOGY TRANSFER MODEL: ELEMENTS AND CRITICAL SUCCESS FACTORS

Franciele Bonatto

João Dallamuta

Ana Carolina Braga

Abstract: Technology has characteristics of inducing changes under competitive environments due to its dynamic property of being modified and accelerated over time. In the literature, some studies are concerned with understanding the process of technology transfer (TT) between organizations, and present models to simplify this process and make it more efficient. The objective of this study is to propose a generic model able to be adapted to any institution/organization for technology and/or knowledge transfer, as well as pointing out the main critical success factors involved in the TT process. A systematic review of TT models was carried out using the systematic review methodology, Methodi Ordinatio, with data from 1990 to 2017.

Keywords: anthro-technology, technology transfer, technology transfer model, critical factors.

1. INTRODUCTION

Technology transfer (TT) is one of the biggest challenges for societies and business organizations in the global economy. It is a complex process whereby technology shifts from external sources to the organization/supply chain/country. The complexity of this transfer process has been examined by a growing number of researchers whose findings are useful in decision-making on technology policies (DAVENPORT, 2013).

Bozeman (2000) defines TT as the movement of know-how, technical knowledge or technology from one organizational setting to another. For Barreto (1995), TT is a process of knowledge production and technology information transfer. It is capable of generating new knowledge in a given context; therefore, the existence of people who send and people who receive the information is indispensable, regardless the transmitting mechanisms.

The success of the TT process can benefit established companies in developing countries in many ways, such as by increasing national and international competitiveness, expanding business activities, and through "learning by doing", all resulting from cooperation with foreign companies which own advanced technology (CALANTONE, 1990; PHILLIPS, CALANTONE; LEE, 1994).

In the quest for success in the TT process, many scholars seek to develop models for this very process. For NECOECHEA-MONDRAGÓN; PINEDA-DOMÍNGUEZ; SOTO-FLORES, (2013) TT models should be structured taking into account national circumstances, sector, technology type, local resources, organizational culture of TT, , compensation system for researchers, interaction channels, infrastructure and social constraints.

TT is an important process from the point of view of organizations, while, at the same time, being a complex process. Therefore, it is necessary to identify critical factors for an effective TT process (KUMARA ET AL, 2015).

The objective of this study is to identify the critical factors present in different TT models identified in the systematic review of the literature and to propose a generic model. The generic model can be used for several combinations of transferor and transferee

interfaces, serving as a guide to orient the overall TT activities.

2. TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE TRANSFER

Technology transfer can help organizations and supply chains to innovate new and better performing products, processes/activities, services and practices, leading to greater efficiency and effectiveness, greater market share and increased profits. It may be beneficial for small and medium-sized enterprises (SMEs) because of their size and resource constraints (KUMAR et al., 2016). The growing trend of adopting TT has the potential to increase business competitiveness.

TT is one of the principal means for countries to remain updated with technological advances. Thus, it has prompted interest within the scientific academia, companies and policy makers (PAGANI et al., 2016).

Researchers define the TT process in different ways due to their broad fields of study and the purpose of their investigations (BOZEMAN, 2000). Wie (2005) defines TT as the transfer of skills, technical know-how, machinery and other capital equipment.

According to Bozeman (2000), TT is the movement of know-how, technical knowledge or technology from one organizational setting to another. The term is used to describe and analyze a wide range of organizational and institutional interactions involving some form of trade-related technology. Technology sources include private companies, agencies and laboratories, universities, non-profit research organizations and even nations as a whole. Users include schools, small businesses, cities, states, and nations.

Nguyen and Aoyama (2014) define TT as the transcultural process of transferring technical knowledge, information, and know-how across organizational boundaries, from technologically developed countries to less technologically developed countries.

The TT process occurs from the moment an invention or innovation can be shared between different organizations, be they private or public. The technology produced should generate a favorable economic impact for the parties involved when being commercialized (BRAGA JR; PIO; ANTUNES, 2009). A wide range of actors and factors can

act as transferor and transferee in the TT process aside from the university-industry interface (PAGANI et al., 2016).

Understanding how the process of TT occurs is critical for anyone looking for an ideal TT model. During the TT process diverse technical information is involved, from the process of product and procedure development; to market, suppliers, and use of technologies; along with the methodology of each stage of implementation of the new technology by the organization. The methodology, in turn, can be understood as the mean by which the technology will be transferred to the end user, developing it so that its implementation is carried out guaranteeing the complete transmission of the knowledge among those involved (MALIK, 2002).

There are many models for transfer between two or more entities, and their selection will depend on variables such as the type of technology to be transferred, entity profile, and the type of transaction being used. Each model will use a strategy or a mix of different strategies that best fit the national and international conditions considered in the transfer, and will also differ depending on the degree of dependency of the partner and the risk involved (DI GUARDO; HARRIGAN, 2012).

3. METHODOLOGY

In order to construct a generic TT model covering the critical factors that affect TT, a systematic review of the literature was done using the Methodi Ordinatio methodology (PAGANI et al., 2015). To follow is a description of each phase of the methodology used in this study.

Phase 1 - Establishing the intent of the research: The intent was "Technology transfer models and their critical factors".

Phase 2 - Preliminary exploratory research with keywords in databases: Several filters were tested to verify the use and frequency of keywords in the various databases. The following combination was used in a preliminary manner: "Technology transfer model", "Knowledge and Technology transfer model", TT model, "Technology transfer" X factor.

Phase 3 - Definition and combination of keywords and databases: The final combination of keywords was: "technology* transfer model", TT model, "Technology transfer" X factor*. The selected databases were Science Direct and Scopus, due to a greater quantity of articles and greater availability of access to published material. The survey covered the period between Jan 01, 1990 and Jan 25, 2017.

Phase 4 - Final research in databases: The definitive search found a total of 731 results.

Phase 5 - Filter procedures: The following filtration and disposal procedures were applied: repeated articles; articles whose title, abstract or keywords were not related to the searched subject; articles presented at conferences and in chapters. This resulted in the elimination of a large number of articles for a total of 84.

Phase 6 - Identification of impact factor, year of publication and number of citations: The articles were organized in a spreadsheet with columns in the following order: article, impact factor from the previous year, number of citations and year of publication.

Phase 7 - Ranking of articles using InOrdinatio: the InOrdinatio equation (1) was used.

$$InOrdinatio = (IF / 1.000) + \alpha * [10 - (ResearchYear - PublishYear)] + (\sum Ci) \quad (1)$$

Where IF is the impact factor; α is a weighting factor ranging from 1 to 10, to be assigned by the researcher; ResearchYear is the year the research was performed; PublishYear is the year the paper was published; and $\sum Ci$ is the number of times the article was cited (PAGANI et al., 2015).

In this study, a value of 10 was given for α , considering that the year factor is relevant to the subject under study (the more important the article's year factor for the research, the greater the value of α).

Phase 8 - Full article search: The full versions of the articles were found through databases and periodical sites.

Phase 9 - Final reading and systematic analysis of the work: The systematic review was conducted on 15 articles with the highest InOrdinatio indexes.

The selected articles, as well as their focus, are summarized in Table 1. The systematic review also allowed assuming a variety of critical models and/or factors concerning transferor and transferee. This transferor / transferee interaction was called interface in this study, and this distinction was considered necessary in the models because characteristics and factors involved in the TT process are different. The two groups of interfaces are university-industry and industry-industry.

In the university-industry group, transferors may include all types of knowledge

organizations, such as universities, research institutes, laboratories, Technology Transfer Offices (TTO), and federal agencies. Transferees may include all types of organizations that market new technologies, such as industries, SMEs and large companies, government-owned technology companies and client companies.

The industry-industry group includes companies that are not related to each other, as well as multinational companies that transfer technology to subsidiaries, with the transferee being client companies, mainly in less developed countries.

Table 1 – Summary of articles selected for systematic review

Author	Title	Country	Focus	interface
Donald et al. (2003)	Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study	USA	TT from academics to professionals.	University-industry
Arvanitis et al. (2007)	University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises	Switzerland	Explores factors that determine the propensity of Swiss Universities to engage in knowledge and technology transfer with private companies.	University-industry
Muscio (2010)	What drives the university use of technology transfer offices? Evidence from Italy	Italy	Investigates the determinants of the use of TTOs (Technology Transfer Offices) by universities.	Industry-industry
Gopalakrishnan and Santoro (2004)	Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors	World	Examines the role of key organizational factors in facilitating knowledge and technology transfer.	University-industry
Leischnig et al. (2014)	On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in inter-organizational technology transfer	World	Explains the links between important antecedents and the consequences of the quality of the interaction and, thus, contributes to a better understanding of the processes of interorganizational interchange that determine the success of TT.	Industry-industry
Lee et al. (2012)	Using AHP to determine intangible priority factors for technology transfer adoption	South Korea	Investigates the important intangible priority factors for TT.	Industry-industry
Battistella et al. (2016)	Inter-organizational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review		Identifies the critical factors for technology/knowledge transfer.	Industry-industry
Kachra and White (2012)	Know-how transfer: the role of social, economic/competitive, and firm boundary factors	USA	Investigates the effect of different contextual clues on the know-how transfer efforts reported by 79 R&D scientists in biotechnology.	Industry-industry

Table 1 – Summary of articles selected for systematic review

Author	Title	Country	Focus	interface
Hung and Tang (2008)	Factors affecting the choice of technology acquisition mode: An empirical analysis of the electronic firms of Japan, Korea and Taiwan	Japan, Korea and Taiwan	Identifies influential factors and their impact using a multifactorial analysis of the choice of technology acquisition mode.	Industry-industry
Zhang et al. (2016)	Investigating determinants of inter-regional technology transfer in China: a network analysis with provincial patent data	China	Examines the determinants of trans-regional TT within China through patent license data.	Industry-industry
Barbolla and Corredera (2009)	Critical factors for success in university-industry research projects	Spain	Provides insight into the reality of university-industry TT by assessing some of the most influential factors for success or failure in research contracts.	University-industry
Turner and Zaichenko (2016)	Sectoral differences in technology transfer	Russia	Studies the sectoral differences in TT from 170 Russian research and technology organizations involved in TT to industries in the fields of agriculture, mining and quarrying, high technology, medium-high technology, medium-low technology, and industries in the area of low technology.	Industry-industry
González and Rodríguez (2016)	Knowledge and Technology Transfer Relationship between a Research Center and the Production Sector: CIMAT Case Study	Mexico	Applies a model of knowledge and technology transfer at the Mathematical Research Center in the state of Guanajuato, Mexico, in order to define the model that would produce the best results for the establishment of a transfer relationship with industry, government and academia.	University-industry
Hassan and Jamaluddin (2016)	Modelling international technology transfer process: Evidence from libyan information and communication industry	Libya	Develops a model describing the TT process of importing foreign advanced technology by information and communication technology (ICT) companies and related SME projects in Libya.	Industry-industry
Kumar et al. (2015)	Identification and evaluation of critical factors to technology transfer using AHP approach	India	Analyzes the classification of critical TT factors. Twenty-four factors were classified through an extensive literature review and categorized into five dimensions using the specialists' inputs. The methodology of the Analytical Hierarchy Process (AHP) was identified to be used for size classification and TT CFs.	University-industry

4. GENERIC TECHNOLOGY TRANSFER MODEL

Through a comprehensive reading of the articles selected for this study, a generic model was developed for the TT process (Figure 1), which seeks to generically describe the critical factors for an effective TT process. In this study, "critical factors", is

understood as a term initially used in the world of data analysis and business analysis, which are key factors / facilitators / activities that are essential for the success of any business / phenomena to happen, and which need to be identified, evaluated and focused (SUKRI; HAFIZAH; LBRAHIM, 2010).

Figure 1 - Generic technology transfer model

The proposed model is composed of the following elements:

Transferor and Transferee: The first elements present in all models are the entities involved in the transfer process, that is, the transferor and the transferee. The transferor has the knowledge/technology to transfer and the transferee has the need to acquire this knowledge (CUMMINGS; TENG, 2003). Transferors may include: universities, researchers, university scientists, Technology Transfer Offices (TTO), public universities, teaching and research institutions, companies with a technology portfolio, government-owned technology companies, and knowledge and technology transfer organizations. Transferees may include: client companies; spin-offs and start-ups, entrepreneurs in business, researchers and industry project managers. All parties in the organization are involved: senior management, engineers, support, marketing and sales; inventors and future technology users (PAGANI et al., 2016; NECOECHEA-MONDRAGÓN et al., 2013; HEINZL et al., 2013; SIEGEL et al., 2003).

Intermediaries: Agents that facilitate the process of knowledge / technology transfer

between people, organizations and industries (Hargadon and Sutton, 1997). Intermediaries play a very important role as mediator / facilitator between transferor and transferee. Intermediaries may move between the geographical location of transferor and transferee or remain in the location of the transferor and receive the staff of the transferee to teach a training or seminar (NECOECHEA-MONDRAGÓN ET AL., 2013; BATTISTELLA; PILLON; TONI, 2016; BARBOLLA; CORREDERA, 2009; SIEGEL et al., 2003).

Feedback: The results of the TT process need to be measured and quantified, allowing feedback for the transferor, transferee and intermediaries. Among the possible indicators are: increased sales, improved performance in processes - production or management, reduction of energy consumption, access to new markets, better economic results (PAGANI et al., 2016; SIEGEL et al., 2003).

Critical success factors: Successful TT implementation training has been an increasingly vital aspect for companies. Critical success factors need to be identified and managed. Critical factors are factors that

are needed for success (LUTHRA; GARG, 2015; KUMAR et al., 2015).

In this paper, based on the systematic review, 23 critical success factors were identified

between two different interfaces (transferor/transferee). Table 2 contains the university/industry interface and Table 3, industry/industry.

Table 2 - Critical success factors in the TT process between university and industry.

UNIVERSITY – INDUSTRY	
CRITICAL FACTORS	Trust between partners
	Understanding of university, corporate or scientific standards and environments
	Saving time and costs
	Productivity
	Additional resources for research
	Risk involved in the project
	Facility for government funding
	Training of researchers and industry teams
	Consolidated teams
	Access to specialized equipment and technology
	Feasibility and realism of the project
	Consulting and post-sales services
	Culture, size and structure of the organization
	Transfer of knowledge through seminars, fairs, publications and/or lectures
	Patent and licensing ownership
	Use of mature technologies or knowledge
	Flexibility on the part of university administrators
	Compensation of university researchers
	Technology compatibility
	Information about research activities at the company
	Resources dedicated to TT in universities
	Insertion of the company into new markets
	Competition

Table 3 - Critical success factors in the TT process between industry and industry.

INDUSTRY – INDUSTRY	
CRITICAL FACTORS	Distance between companies
	Transfer mechanisms
	Project time
	Project risk
	Project cost
	Availability of adequate infrastructure
	Level of experience of transferor and transferee
	Level of complexity of the technology to be transferred
	Competition of innovative foreign companies
	Organizational compatibility
	Successful transfer cases
	Training and business development
	Trust between partners
	Marketing
	Productivity
	Organizational culture of transferor and transferee
	Technology rights
	Cooperation with R&D
	Skilled labor
	Government support
	Transfer of knowledge and skills
	Protection of technology
	Formally planned and well-managed TT agreements

The identification of the main critical factors involved in the TT process is important, since, once identified, these can be evaluated through indicators, making it possible to achieve efficiency and effectiveness of the process.

The model presented in this study is simple and allows a quick understanding of the elements involved in the TT process. Furthermore, the model provides the main critical factors involved in the TT process in two different interfaces: university-industry and industry-industry.

Due to its simplicity, the model can be used as a guide for any organization involved in the process and to enable transferors and

transferees to evaluate the process through the critical factors raised.

5. CONCLUSION

Technology transfer has been recognized as a very useful instrument to gaining competitive advantage over other organizations, and has recently become a relevant area of research in developing countries.

In this study, the goal was to create a generic model of the TT process and identify the critical factors for an efficient TT in the university/industry and industry/industry interfaces. The systematic literature review approach was used to survey the elements of the TT process and its critical success factors.

As a result, this paper suggests a generic and simple model that can be adopted by any organization, and presents 23 critical success factors that can be used by transferors and transferees to assess whether the TT process is effective.

REFERENCES

- [1] ARVANITIS, S.; KUBLI, U.; WOERTER, M. University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises. *Research Policy*, v. 37, n. 10, p. 1865-1883, 2008.
- [2] BARBOLLA, A.M.B.; CORREDEIRA, J.C. Critical factors for success in university-industry research projects. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 21, n. 5, p. 599-616, 2009.
- [3] BATTISTELLA, C.; DE TONI, A.F.; PILLON, R. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. *The Journal of Technology Transfer*, v. 41, n. 5, p. 1195-1234, 2016.
- [4] BOZEMAN, B.. Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research policy*, 2000, 29(4), 627-655.
- [5] BRAGA JR, E.D.I.; PIO, M.; ANTUNES, A. O Processo de Transferência de Tecnologia na Indústria Têxtil. *Journal of Technology Management & Innovation*, Santiago, p. 125-133, 30 mar., 2009.
- [6] CALANTONE, R. J., Lee, M. T.; GROSS, A. C. Evaluating international technology transfer in a comparative marketing framework. *Journal of Global Marketing*, 1990. 3(3), 2346.
- [7] DAVENPORT, T.H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press, U.S.A (2013).
- [8] DI GUARDO, M.C.; HARRIGAN, K.R. Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *The Journal of Technology Transfer*, v. 37, n. 6, p. 789-811, 2012.
- [9] GONZÁLEZ, Edgar René Vázquez; RODRÍGUEZ, Salvador Estrada. Knowledge and Technology Transfer Relationship between a Research Center and the Production Sector: CIMAT Case Study. *Latin American Business Review*, v. 17, n. 4, p. 271-288, 2016.
- [10] GOPALAKRISHNAN, S.; SANTORO, M.D. Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE transactions on Engineering Management*, v. 51, n. 1, p. 57-69, 2004.
- [11] HASSAN, A.; YUSOFFJAMALUDDIN, M. Modelling international technology transfer process: Evidence from libyan information and communication industry. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, v. 11, n.7, p. 4645-4653, 2016.
- [12] HEINZL, J., KOR, A-L., Orange, G. and Kaufmann, H.R. (2013) 'Technology transfer model for Austrian higher education institutions', *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 38, No. 5, pp.607-640, doi.org/10.1007/s10961-012-9258-7.
- [13] HUNG, S.W.; TANG, R.H. Factors affecting the choice of technology acquisition mode: An empirical analysis of the electronic firms of Japan, Korea and Taiwan. *Technovation*, v. 28, n. 9, p. 551-563, 2008.
- [14] KACHRA, A.; WHITE, R.E. Know-how transfer: The role of social, economic/competitive, and firm boundary factors. *Strategic Management Journal*, p. 425-445, 2008.
- [15] KUMAR, S. et al. Identification and evaluation of critical factors to technology transfer using AHP approach. *International Strategic Management Review*, v. 3, n. 1, p. 24-42, 2015.
- [16] LEE, S. et al. Using AHP to determine intangible priority factors for technology transfer adoption. *Expert Systems with Applications*, v. 39, n. 7, p. 6388-6395, 2012.
- [17] LEISCHNIG, A.; GEIGENMUELLER, A.; LOHMANN, S. On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 6, p. 1049-1057, 2014.
- [18] LUTHRA, S.D. GARG, A. Haleem An analysis of interactions among critical success factors to implement green supply chain management towards sustainability: An Indian perspective, *Resources Policy*, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.12.006>.
- [19] MALIK, K. Aiding the technology manager: a conceptual model for intra-firm technology transfer. *Technovation*, v. 22, n. 7, p. 427-436, 2002.
- [20] MUSCIO, A. What drives the university use of technology transfer offices? Evidence from Italy. *The Journal of Technology Transfer*, v. 35, n. 2, p. 181-202, 2010.
- [21] PAGANI, R.N. et al. Technology transfer models: typology and a generic model. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, v. 14, n. 1, p. 20-41, 2016.
- [22] PAGANI, R.N.; KOVALESKI, J.L.; RESENDE, L.M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.
- [23] PHILLIPS, L. A., CALANTONE, R.; LEE, M. T. International technology adoption: Behavior structure, demand certainty and culture. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(2), 16-28, 1994.

- [24] ROGERS, E.M. et al. Lessons learned about technology transfer. *Technovation*, v.8, p. 253-261, 2001.
- [25] SIEGEL, D.S.; WALDMAN, D.; LINK, A. Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research policy*, v. 32, n. 1, p. 27-48, 2003.
- [26] SUKRI, M., HAFIZAH, N.; IBRAHIM, A. Critical success factors affecting technology transfer effectiveness: a study on electric and electronic companies in manufacturing industry in Malaysia. *Track: technology adoption*, 21, 2010, available at: http://www.stml.uum.edu.my/Proc_ICTOM/track8.pdf#page=21
- [27] THURNER, T.W.; ZAICHENKO, S. Sectoral differences in technology transfer. *International Journal of Innovation Management*, v. 20, n. 02, p. 1650020, 2016.
- [28] WIE, T. K. The major channels of international technology transfer to Indonesia: an assessment. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 2005. 10(2), 214-236.
- [29] ZHANG, G.; DUAN, H.; ZHOU, J. Investigating determinants of inter-regional technology transfer in China: a network analysis with provincial patent data. *Review of Managerial Science*, v. 10, n. 2, p. 345-364, 2016.

Capítulo 23

PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DOS RECURSOS DA UNIÃO

Luiz Lustosa Vieira

Ilka Massue Sabino Kawashita

José Antônio de Aguiar Neto

Deborah Virginia Macedo Aroxa

Resumo: O artigo aborda os fundamentos econômicos das transferências voluntárias intergovernamentais entre os Estados Federados e sua importância para assegurar a autonomia financeira dos entes subnacionais. Serão analisadas as espécies de transferências, suas classificações e seus objetivos. Além disso, serão apresentadas diretrizes para um desenho de um sistema de transferências intergovernamentais adequado: a flexibilidade, a preservação da autonomia dos entes federados, a previsibilidade e a regularidade das transferências e a capacidade de não inibir a arrecadação local.

O estudo dos temas fundamentais serve de pano de fundo para a interpretação das normas jurídicas pertinentes à matéria e para a solução de conflitos entre os entes federativos no tocante à distribuição de encargos e à distribuição de recursos financeiros.

Palavras-chave: sistemas de informação; transferências e repasse; excelência da gestão; gestão pública; gestão do conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

As transferências intergovernamentais constituem repasses de recursos financeiros entre entes descentralizados de um Estado, ou entre estes e o poder central, com base em determinações constitucionais, legais ou, ainda, em decisões discricionárias do órgão ou entidade concedente, com vistas ao atendimento de determinado objetivo genérico (tais como a manutenção do equilíbrio entre encargos e rendas ou do equilíbrio inter-regional) ou específico (tais como a realização de um determinado investimento ou a manutenção de padrões mínimos de qualidade em um determinado serviço público prestado). Tais transferências assumem as mais variadas formas e características, podendo coexistir em um mesmo Estado¹.

Sob o ponto de vista do orçamento cedente, as transferências podem ser classificadas em transferências legais (ou automáticas) e transferências discricionárias ou voluntárias. Segundo Prado, Quadros e Cavalcanti (2003, p. 23), as transferências legais “são aquelas nas quais os critérios que definem a origem dos recursos e os montantes a serem distribuídos para cada governo estão especificados na lei ou na Constituição”. Ainda segundo os autores, as transferências discricionárias são as definidas em cada processo orçamentário e que resultam de negociações entre autoridades centrais, governos subnacionais e os representantes no Parlamento. Gomes (2009).

Este artigo foi elaborado com base nos fundamentos de excelência do serviço público este modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho,

líderes de Classe Mundial. Os fundamentos da excelência refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o Baldrige National Quality Program, a European Foundation for Quality Management e a International Organization for Standardization.

A metodologia sustenta-se em três grandes etapas: levantamento e atualização dos fundamentos; conceituação e desdobramento dos fundamentos em requisitos; e construção do modelo de gestão preconizado. Esse processo é executado de forma abrangente e completa durante um ciclo de três anos.

O artigo formaliza a entrega dos produtos relativos aos serviços “S5 – Desenho da situação futura dos processos incorporando os resultados identificados durante a análise de processos”, de acordo com contrato nº 014/2015 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e ordem de serviço DIPLA nº 006.

Apresentamos o detalhamento do processo “Gerir Convênios” no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, considerando a legislação vigente e orientações dos órgãos reguladores, bem como as melhorias encontradas junto às áreas de negócio e ao Departamento de Transferências Voluntárias (DETRV).

O material exposto tem como base os conceitos das práticas internacionais descritas pela Associação de Profissionais de Gestão de Processos (ABPMP) no Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) e nas bibliografias de Gestão de Processos que estão entre os padrões de maior aceitação na atualidade.

O Departamento de Transferências Voluntárias (DETRV) é um dos cinco departamentos vinculados a Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, conforme estrutura representada na Figura 1.

¹ Este conjunto de transferências coexistentes em um mesmo Estado é denominado de Sistema de Transferências Intergovernamentais. Para fins de análise da autonomia financeira das entidades descentralizadas, é muito mais relevante analisar os efeitos das transferências agregadas do que examinar cada modalidade de transferência isoladamente.

Figura 4 - Organograma SEGES

O DETRV é responsável pela gestão e manutenção do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV). O Departamento é responsável pela formulação e atualização de diretrizes e normas a serem seguidas pelos órgãos setoriais e pelos diversos usuários do sistema por meio de parcerias firmadas entre União, entes da federação, ou ainda entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de projeto ou atividade para operacionalização das Transferências Voluntárias, por meio da celebração de Convênio, Contrato de Repasse e MROSC (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil estabelecido pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014).

O DETRV é responsável pela implantação e manutenção da Rede SICONV. Por meio desta rede, é possível acompanhar indicadores gerenciais das transferências voluntárias, bem como capacitar os usuários, trocar experiências e formar multiplicadores de boas práticas.

O processo “Gerir Convênios” faz parte do macroprocesso Gerir Transferências Voluntárias, sendo utilizado como referência por todos os órgãos da administração pública usuários da rede SICONV. Nele estão

contidas as análises das necessidades públicas, da efetividade da política pública. Considerado um processo finalístico, Gerir Convênios, reflete diretamente na execução das políticas públicas e agrega valor diretamente para a principal beneficiária deste processo, a sociedade.

O processo é estruturado em três grandes blocos, sendo eles:

- Atos Preparatórios** – engloba as etapas iniciais de análise das necessidades da sociedade frente as políticas públicas e orçamento, culminando com a celebração de contrato com o conveniente.
- Execução** - compreende, todas as etapas de execução do convênio, tais como execução financeira, realização de compras e pagamento ao fornecedor.
- Prestação de Contas** – Da regularidade da execução do convênio, possíveis tomadas de contas especial e a análise do alcance das políticas públicas frente aos convênios executados.

Representamos abaixo a cadeia de processos:

Cadeia do processo Gerir Convênios:

Figura 5 - Cadeia do processo Gerir Convênios

2. PROCESSO: GERIR CONVÊNIOS

Convênio é um dos instrumentos de repasse utilizados pelo Governo Federal, que visa transferir recursos financeiros da União a entes da administração pública (órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta), para realização de investimentos que visem atender às políticas públicas, através de ações, tais como, aquisição de bens e serviços, em regime de mútua cooperação.

O processo Gerir convênios, no âmbito da administração pública federal é apoiado pelo sistema de convênio – SICONV. Nele é realizada toda a gestão e acompanhamento dos convênios, desde a análise das propostas à prestação de contas dos repasses.

Alguns atores são essenciais no âmbito do processo, são eles:

- **Proponente:** órgão ou entidade pública ou entidade privada sem fins lucrativos que manifeste, por meio de proposta ou plano de trabalho, interesse em celebrar instrumento regulado por esta Portaria.
- **Concedente:** concedente: órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, responsável pela transferência dos recursos, verificação da conformidade financeira, acompanhamento da execução e avaliação do cumprimento do objeto do instrumento.
- **Conveniente:** conveniente: órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, com a qual a administração pública federal pactua a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco por meio de convênios ou contratos de repasse.
- **Instituição financeira:** instituição bancária federal ou estadual que tem por objetivo manter a conta do convênio, realizando os repasses aos convenientes sob determinação dos concedentes.
- **Fornecedor:** empresa privada que presta serviços ou fornece bens aos convenientes, mediante formalização de processo de compra.

Necessidades da sociedade são atendidas diretamente por convênios firmados entre Prefeituras e a União. Constantes são os esforços que visam garantir uma melhoria contínua dos serviços prestados e maior governança das ações, para evitar desperdícios, falhas, perdas de recursos, aplicação de recursos públicos em obras inacabadas, e parcerias que por vezes oneram o sistema públicos e não atendem a real necessidade da sociedade. Diante destas variáveis, visando atender as necessidades da sociedade, controlar os recursos aplicados e garantir serviços de qualidade, foram estabelecidos pelo DETRV as diretrizes que nortearam o redesenho do processo Gerir Convênios:

- Garantir transparência ao processo;
- Redução do tempo de execução dos contratos;
- Incremento dos modelos com soluções digitais ao processo;
- Rastreabilidade das informações;
- Inclusão de protocolo em todo atendimento e interface com cliente/fornecedor;
- Integração entre os atores envolvidos;

Aderência do processo a portaria nº 507/2011 (e suas atualizações), do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Frente os direcionadores estabelecidos, foram realizadas três semanas de oficinas de redesenho de processos, com participação de diversos atores envolvidos, tais como representantes dos concedentes, dos convenientes, da instituição financeira e do Departamento de Transferência Voluntária.

Ao final das oficinas foram definidos os novos modelos de referência para o processo Gerir convênios, que passarão a ser utilizados por toda a rede SICONV a partir da sua publicação.

2.1 RESUMO DO PROCESSO E DETALHAMENTO

Gerir convênios abrange todos os processos executados pelo conveniente e concedente da União. É composto por 18 processos, conforme resumo apresentado a seguir:

Processo de operação: manter ente e entidade:

Subprocesso Cadastrar Ente e Entidade: Realizar o cadastramento dos entes e entidades no sistema SICONV, de acordo com o perfil de acesso.

Figura 3 - Subprocesso "Cadastrar Ente e Entidade"

Subprocesso Cadastrar Concedente / Órgão de Controle: Realizar o cadastro dos concedentes no sistema SICONV, de acordo com perfil.

Figura 4 - Subprocesso "Cadastrar concedente"

Subprocesso Realizar Atualização de Cadastro: Manter atualizada a base de dados do SICONV, em decorrência do vencimento legal dos documentos.

Figura 5 - Subprocesso: "Realizar atualização de cadastro"

Subprocesso Realizar Liquidação: Cadastrar fornecedor

Figura 6 - Subprocesso "Cadastrar Fornecedor"

Processo de operação: manter usuário

Subprocesso Manter Usuário: Realizar o cadastramento, atualização e exclusão de cadastro de usuário no sistema SICONV, de acordo com o perfil de acesso.

Figura 7 - Subprocesso "Manter usuário"

Processo: levantar necessidades

Subprocesso Levantar Necessidades: Identificar as necessidades da sociedade para posteriormente realizar melhorias com base nas necessidades filtradas e priorizadas.

Figura 8 - Subprocesso "Levantar necessidade"

Processo: propor políticas para as transferências voluntárias

Subprocesso Propor Políticas Para as Transferências Voluntárias: “Estabelecer, a base de políticas públicas pré-definidas, a forma pela qual deve-se adequar a oferta à demanda por serviços públicos em um horizonte de tempo determinado, estabelecendo os objetivos e metas a serem cumpridos, e para tal, dimensionando-se recursos físicos, humanos e financeiros para a consecução dos mesmos”¹.

Figura 9 - Subprocesso "Propor políticas para as transferências voluntárias"

Processo: formalizar processo de transferência voluntária

Subprocesso Analisar Proposta Plano de Trabalho do Orçamento Impositivo: Selecionar um projeto para ser fomentado

Figura 10 – Subprocesso “Analisar Proposta Plano de Trabalho do Orçamento Impositivo”

Subprocesso Formalizar Processo de Transferência Voluntária: Selecionar um projeto, elaborado e encaminhado pelo proponente, para ser fomentado.

Figura 11 – Subprocesso “Formalizar Processo de Transferência Voluntária”

Processo: verificar impedimento das emendas individuais

Subprocesso Verificar Impedimento Técnico das Emendas Individuais: Verificação de impedimentos técnicos das Emendas Individuais no prazo de 120 dias após a sanção da LOA.

Figura 12 - Subprocesso "Verificar Impedimento das Emendas Individuais"

Processo: execução financeira

Subprocesso Execução Financeira: Emitir a ordem bancária ao Conveniente ou a Instituição financeira.

Figura 17 – Subprocesso “Execução financeira”

Processo: paralisar processo

Subprocesso Paralisar Processo: Paralisar processo após 180 dias sem execução ou por existência de denúncia/irregularidade.

Figura 18 – Subprocesso “Paralisar processo”

Processo: analisar viabilidade físico financeira

Subprocesso: Avaliar Viabilidade Físico Financeira Realizar a análise físico e financeira do projeto.

Figura 19 – Subprocesso “Analisar Viabilidade Físico Financeiro”

Processo: realiza compra

Subprocesso Realizar Compra: Realizar a compra do material / serviço.

Figura 20 - Subprocesso "Realizar Compra"

Processo: acompanhar e fiscalizar convênios

Subprocesso Acompanhar e Fiscalizar Convênios: Realizar a verificação e aferição da execução do objeto contratado.

Figura 23 – Subprocesso “Acompanhar e fiscalizar convênio”

Processo: pagamento

Subprocesso Realizar Liquidação: Liquidar a despesa.

Figura 24 – Subprocesso “Realizar Liquidação”

Subprocesso Realizar Pagamento: Realizar o pagamento ao fornecedor.

Figura 25 – Subprocesso “Realizar Pagamento”

Subprocesso Realizar Devolução: Realizar devolução do pagamento indevido ao fornecedor. Figura 26 – Subprocesso “Realizar Devolução”

Processo: efetuar prestação de contas

Subprocesso Efetuar Prestação de Contas: Realizar a verificação da aplicação do recurso desbloqueado.

Figura 27 – Subprocesso “Efetuar prestação de contas”

Processo: instaurar tomada de contas especial

Subprocesso Instaurar Tomada de Contas Especial: Apurar os fatos, identificação dos responsáveis e quantificação do dano causado ao erário.

Figura 28 - Subprocesso “Instaurar Tomada de Contas Especial”

Subprocesso alterar contrato

Figura 29 - Subprocesso "Alteração de Contrato"

3 ANÁLISE

Durante este 5 anos foram assinados 56.057 convênios totalizando o montante de R\$ 50.591.740.676,00. Como demonstra a figura 30. Destes valores R\$46.395.528.500,00 em repasses Federais orçamentários e R\$ 4.196.216.615,00 de contrapartidas obrigatórias. O ministério da Saúde foi o órgão da administração que mais liberou recursos totalizando um montante de

R\$ 8.646 bilhões – tabela 33, seguidos pelo ministério da cidade, desenvolvimento social e turismo.

Os recursos foram decrescentes após 2013. Com a implantação no novo SICONV e com a REDESICONV pela DETRV ao controles voltaram a serem implementados e iniciamos uma nova era, os recursos voltaram a serem liberados e montantes mais visíveis.

Figura 30- valores orçamentarios liberados nos ultimos 5 anos (fonte painéis Siconv MPDG)

Figura 31-- Valores orçamentarios liberados nos ultimos 5 anos por órgão (fonte paineis Siconv MPDG)

Figura 32- Estado que mais recebeu recuros da União nos últimos 5 ano(fonte paineis Siconv MPDG)

O estado de São Paulo recebeu R\$ 176.818.419,00, seguidos pela Bahia, Pernambuco e Minas Gerais.

O ministério da Saúde nestes 5 anos liberou R\$ 8646 bilhões de reais para os estados. O

Distrito Federal foi o estado que mais recebeu recursos o montante de R\$ 190.388.71,00 - tabela 34.

Figura 33- valores totais por órgão últimos 5 anos(fonte painéis Siconv MPDG)

Figura 34- Estados que mais receberam recursos do ministério da Saúde nos últimos 5 anos(fonte painéis Siconv MPDG)

4 SUPORTE

O processo Gerir convênios é apoiado pelos seguintes sistemas:

- SICONV - Sistema de Convênios;
- SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento;
- SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira;
- CADIN - Cadastro Informativo;
- SISBACEN - Sistema de Informações do Banco Central do Brasil;
- CEDIN - Cadastro de Inadimplentes do Conselho Nacional de Justiça;
- SIOPS - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde;
- SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro;
- Sistema da Receita Federal do Brasil;

- Sistema de Controle da Caixa Econômica Federal;
- SIOPE - Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação;
- SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores;
- SRP - Sistema de Registro de Preços.

5 CONCLUSÃO

O artigo demonstrou como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão atuava anteriormente como órgão central e gestor do sistema de transferências voluntárias da União – SICONV.

A mudança desse papel foi substituído para o de orquestrador da governança das Transferências Voluntárias da União, fortalecendo a Gestão, deixando de ser mero

desenvolvedor do sistema. Iniciamos com o mapeamento do processo, identificação dos stakeholders, articulação com os órgãos de controle, e de todos os envolvidos no processo, de forma direta ou indireta.

A necessidade de uma governança mais adequada aos tempos modernos nos levou a instituir a Rede SICONV, uma Rede que atualmente conta com 117 parceiros, que atua nos eixos de capacitação, gestão e transparência no âmbito das transferências voluntárias da União.

A Rede de governança da gestão dos recursos públicos é formada pelos mais variados atores que interagem nesse sistema orgânico em todas as esferas governamentais, sejam eles Convenientes (estados, Municípios e Organizações da Sociedade Civil), Concedentes (órgãos da administração direta e indireta da União), Órgãos de Controle (Tribunal de Contas da União, Tribunal de Contas dos Estados, Controladoria Geral da União, Ministério Público Federal), Escolas de Governo (ENAP, ISC, Instituto Rui Barbosa), instituições financeiras (Banco do Brasil, Caixa, Banese), entre outros, como Associações Municipais e Fundação Nacional da Qualidade.

A integração, troca de experiências e a forte capacitação dos atores, promove a construção conjunta de melhorias sistêmicas, normativas e promove principalmente a elevação do grau de maturidade da gestão das transferências voluntárias por todos os parceiros.

Para tanto, a Rede conta com um sistema de governança, com diversas iniciativas, entre elas a realização de comitês nacionais e regionais que promovem a multiplicação das informações e ações de gestão. Com isso, esforços duplicados foram dirimidos, entendimentos foram consolidados, novas parcerias seladas, gerando melhoria na efetividade das políticas públicas.

Essas ações integradas geraram maior transparência na disseminação das formações por diversos canais e atores que fortaleceram o controle social. A governança em Rede, o envolvimento dos stakeholders, dos órgãos de controle, as ações de transparência e capacitação geram benefícios a gestão pública em geral e principalmente nos resultados entregues a sociedade.

REFERÊNCIAS

- [1] BRASIL - Decreto Nº 6.170, de 25 de Julho de 2007. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm
- [2] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretária-geral de Controle Externo. Transferências de recursos e a lei de responsabilidade fiscal: orientações fundamentais. Brasília: TCU, 2001.
- [3] BRASIL. Senado Federal. Manual de obtenção de recursos federais para municípios: orientações aos prefeitos. 5. ed. Brasília: Instituto Legislativo Brasileiro, 2005.
- [4] CONSELHO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO LIMEIRA - Planejamento e Orçamento Público, 2013. Disponível em

<http://serv90.limeira.sp.gov.br/op/wp-content/uploads/2013/06/PLANEJAMENTO-E-ORÇAMENTO-PUBLICO-AULA-1.pdf>

- [5] CARVALHO, José Mexia Crespo de - Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.
- [6] Dados Abertos SICONV. Disponível em <http://api.convenios.gov.br/siconv/doc/>.
- [7] Portaria interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011.
- [8] GOMES Emerson Cesar da Silva - Fundamentos das Transferências Intergovernamentais – Revista do Direito Público v. 6, n. 27 (2009)
- [9] PRADO, S.; QUADROS, W.; CAVALCANTI, C. E. Partilha de recursos na federação brasileira. São Paulo: Fundap, 2003.

Autares

Adriana Ariati

Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistema pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2012). Especialista em Engenharia de Software pela Faculdade Mater Dei (2015). Atuou como professora substituta das disciplinas de Engenharia de Software, Teste de Software e Qualidade de Software na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas na Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Adriana Sant'Anna

Mestre em Direito Civil pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora Assistente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Coordenadora do Projeto de Pesquisa intitulado "Fundamentos axiológicos do direito consumerista versus práticas comerciais abusivas: efeitos na sociedade pós-moderna e perspectivas de defesa dos (hiper)vulneráveis", (PROPESP/UEPG - 2017/2019). Participante do Projeto de Pesquisa intitulado "O direito das famílias, os novos arranjos familiares da pós-modernidade e seus reflexos na seara civil", e do Projeto de Extensão "Falando em Família", (PROEX/UEPG - 2017/2019). Advogada.

Afonso Fonseca Fernandes

Possui graduação em Ciências Econômicas (1991), em Ciências Biológicas (1992) e em Administração com ênfase em comércio exterior (1999). Além disso, possui Especialização em Administração de Empresas Privadas (FGV-1996), Especialização em Gestão pela Qualidade Total (UFAM-2000), MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV-1996), Mestrado em Economia (UCB-2012), estudando MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios (FGV) e Doutorado em Economia (UCB). Atua como Analista em empresa de TIC e Professor em tempo parcial na Faculdade Devry/IMF.

Aline Maria Celestino

Formada em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP campus Caraguatatuba.

Aline Wrege Vasconcelos

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Rondônia. Licenciada em História pela Universidade Federal de Rondônia. Bacharelada em Administração na Universidade Pitágoras (UNOPAR). Diretora de Pesquisa, Pró-Reitora Substituta e Técnica em Assuntos Educacionais na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Fundação Universidade Federal de Rondônia (PROPESQ/UNIR).

Américo Matsuo Minori

Graduado em Engenharia Elétrica pela (UFPA), Bacharel em Ciências Contábeis pela UniNiltonLins. Especialização em Automação Industrial pela Universidade Federal da Paraíba, Especialização em Gestão Estratégica de Negócios pela UniNiltonLins. Mestrado em Engenharia de Produção pela (UFAM). Foi professor e coordenador dos cursos de Engenharia, Gestão e Tecnologia de Informação e Análise e Desenvolvimento de Sistema da

Faculdade DeVry Martha Falcão até 2016. Professor de Pós-Graduação de Eng. de Manutenção Uninorte, Gestor de Manutenção Elétrica na fábrica de Cimento Nassau, Itaitinga até o presente.

Ana Carolina Braga

Graduação em Tecnologia de Alimentos (UTFPR). Especialista em Gestão Industrial (UTFPR). Mestre em Engenharia de Produção (UTFPR) e doutorando em Engenharia de Produção (UTFPR).

Ana Carolina Sedlacek

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Bolsista de iniciação científica pela mesma universidade.

Ana Laís Carvalho de Sousa

Bacharela em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Ceará (2017). Pós-graduanda em Educação Ambiental pela Universidade Federal do Ceará. Foi monitora de Psicologia Aplicada a Administração nos semestres 2014.1 e 2016.2 na Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Pesquisadora, atuando principalmente nos seguintes temas: Ensino e Pesquisa em Administração, Empreendedorismo, Gestão Ambiental e Gestão Pública. Autora de artigos apresentados em congressos acadêmicos de âmbito nacional e internacional, com publicações em periódicos. Atualmente empreende no segmento de moda.

Ana Paula Boeira

Bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade Assis Gurgacz (2015). Pós graduação em Interiores pela PUC Paraná (em andamento). Graduanda do curso de Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Ana Paula da Cruz Holanda Barros

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Administração de Recursos Humanos e em Assessoria e Gestão Pública e Privada. Graduada em Secretariado Executivo. Atualmente é Secretária Executiva da Universidade Federal do Ceará, atuando na Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

Andre Lezan Fernandes

Bacharel em Administração pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Mestrando do programa de Mestrado em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2015).

André Teixeira Pontes

Farmacêutico Industrial. Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. Professor da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal Fluminense.

Angelo Abramowicz

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. Gerente Administrativo e de vendas da SCHERER DISTRIBUIDORA DE AUTOPECAS SA. Mestrando em Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Brasil.

Ceyça Lia Palerosi Borges

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras (1998) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2012). Atualmente é professora titular da Universidade Federal da Fronteira Sul - campus Laranjeiras do Sul - PR.

Cheily de Fátima Martins de Souza

Formada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG (2013). MBA em Gestão de Pessoas – UNOPAR (2015) e Pós Graduada em Gestão Pública - UEPG (2016). Cursando Pós-graduação em Gestão em Saúde - UEPG (término em julho de 2018). Cursando Técnico em Segurança do Trabalho (término em 2019). Técnica em Celulose e Papel (SENAI, 2006), Técnica em Meio Ambiente (IFPR, 2017). Atuando como Analista da Qualidade e Meio Ambiente - B.O. PAPER BRASIL INDÚSTRIA DE PAPÉIS LTDA desde 2005. Atividades realizadas: Planejamento, análise e execução do controle de programas de avaliação da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança e cadeia de custódia (FSC, PEFC/CERFLOR) bem como processos de auditorias internas e auditorias externas. Representante suplente das indústrias do Comitê das Bacias Hidrográficas do Norte Pioneiro. Reporte de informações a órgãos ambientais, Polícia Civil, Polícia Federal e Exército, entre outros.

Cláudia Buhamra Abreu Romero

Professora Titular da Universidade Federal do Ceará. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Mestrado e Doutorado em Administração com concentração em Marketing pela FGV-SP, tendo concluído Mestrado na London Business School, Inglaterra. Pós-Doutorado em Administração de Marketing em Montreal, Canadá, na John Molson School of Business da Concordia University. Experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: Planejamento e Administração de Marketing, Comportamento do Consumidor, Varejo, Serviços e Marketing Ambiental.

Daniel Arruda Coronel

Daniel Arruda Coronel, é Professor Adjunto do Departamento de Economia e Relações Internacionais e Permanente dos Programas de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas e de Agronegócios, atuando também como colaborador do Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente é bolsista de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), diretor da Editora UFSM e presidente do conselho editorial (desde 2013); acadêmico e membro do conselho fiscal da Academia Santa-Mariense de Letras (ASL); membro do Comitê Assessor da área de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS).

Daniela Althoff Philippi

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho com estágio doutoral na North Carolina State University, mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, nas áreas de Gestão Sócio Ambiental, Administração da Produção e Operações, Logística e Inovação. Dedica-se especialmente às áreas de inovação e de gestão da produção, nos seguintes temas: transferência de tecnologia entre universidade e empresas; cooperação tecnológica; inovação sustentável; Planejamento e Controle da Produção (PCP) e gestão da qualidade. Membro da Triple Helix Association. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Cooperação Tecnológica (GPCT/CNPq)

Debora Romanio

Graduanda do curso de Ciências Econômicas com linha de formação voltada ao cooperativismo e desenvolvimento, pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Débora Volpato

Possui graduação em Administração com linha específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2010), MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing (2012) e Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico. Pesquisadora na área de Sucessão Familiar. Atualmente é Gerente Administrativo da Centauro Aviaamentos LTDA

Deborah Virginia Macedo Aroxa

Diretora do Departamento de transferências voluntária do Ministério do Planejamento, professora de pós-graduação de Governança Pública e Gestão da Mudança na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Denise De Micheli

Graduada em Psicologia pela Universidade Paulista (1997), concluiu Doutorado (Departamento de Psicobiologia) na Universidade Federal de São Paulo (2000) e Pós-Doutorado em Ciências (Departamento de Pediatria) na Universidade Federal de São Paulo. É Professora Adjunta IV do Departamento de Psicobiologia da Universidade Federal de São Paulo; Foi coordenadora do curso de Medicina (UNIFESP) no período de 2013 a 2016 e Chefe da Disciplina de Medicina e Sociologia do Abuso de Drogas (DIMESAD) entre 2012 a 2016. Coordenadora do grupo de pesquisa CIENSEA (CENTRO INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS EM NEUROCIÊNCIA, SAÚDE E EDUCAÇÃO NA ADOLESCÊNCIA) registrado como Diretório de Pesquisa do CNPq. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação e Saúde na Infância e Adolescência da UNIFESP e Coordenadora Pedagógica do curso de capacitação por Educação à Distância SUPERA (Sistema para detecção do Uso abusivo e dependência de substâncias Psicoativas: Encaminhamento, intervenção breve, Reinserção social e Acompanhamento) da SENAD (Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas) do Governo Federal, ofertado a mais de 75.000 profissionais de saúde de todos os estados do Brasil. Membro da AMERSA (Association for Medical Education and Research in Substance Abuse) e da ABRAMD (Associação Brasileira Multidisciplinar de Estudos sobre Drogas). Coordena pesquisas relacionadas a Neurociência, Educação e Saúde, preferencialmente com ênfase na adolescência, uso de substâncias e outros comportamentos de risco. Orientou diversos trabalhos de conclusão de cursos de especialização, Mestrado, Doutorados e pós-Doutorado. Participou de projetos multicêntricos internacionais desenvolvidos por pesquisadores apoiados pelo Substance Abuse Department

of WHO (World Health Organization), dentre os quais destaca-se o desenvolvimento, validação e testagem de instrumentos de triagem do uso de álcool e outras drogas associada a Intervenção Breve (WHO-ASSIST). Participa de diversos projetos em colaboração com outros Departamentos da UNIFESP e outras Universidades Nacionais e Internacionais. Consultora da SENAD (Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas) e assessora ad hoc da FAPESP e de vários periódicos científicos. Publicou 6 livros Nacionais e 2 livros Internacionais, além de inúmeros artigos científicos. É colaboradora do Institute for Translational Research in Adolescent Behavioral Health (University of South Florida). Editora Adjunta do periódico científico International Journal of Psychology and Neuroscience.

Dirce do Nascimento Pereira

Doutoranda e Mestre em Direito Econômico e Socioambiental pela PUC/PR. Bacharel em Direito pela UEPG/PR. Docente do curso de Graduação em Direito da UEPG/PR. Profa. Formadora do Curso de Graduação em Administração Pública à distância UAB/UEPG. Profa. Formadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal à distância UAB/UEPG. Participante do Projeto de Pesquisa: "O direito das famílias, os novos arranjos familiares da pós-modernidade e seus reflexos na seara civil" e "Fundamentos axiológicos do direito consumerista versus práticas comerciais abusivas: efeitos na sociedade pós-moderna e perspectivas de defesa dos (hiper)vulneráveis", (PROPESP/UEPG - 2017/2019). Participante do Projeto de Extensão "Falando em Família", (PROEX/UEPG - 2017/2019). Advogada.

Elidihara Trigueiro Guimarães

Mestre em Saúde Coletiva, Bacharel e Licenciada em Psicologia, Bacharel em Serviço social, Especialista em Psicologia Organizacional e em Administração de RH e com 30 anos de experiência. Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará.

Franciele Bonatto

Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)- Campus Guarapuava-PR. Possui graduação e mestrado em engenharia de Produção pela UTFPR e atua no grupo de Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (EORE).

Francisco José Azevedo da Silva Mattos

Possui graduação em Farmácia pela Universidade Federal Fluminense (1985), MBA Logística – Cadeia de Suprimentos pela UFF (2014), Mestre em Sistema de Gestão pela UFF (2017). Atua como responsável pela Central de Abastecimento Farmacêutico do Serviço de Farmácia do Hospital Universitário Antônio Pedro- UFF

Francisco Robson da Silva Vasconcelos

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Rondônia. Especialista em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes. Graduado em História pela Universidade Federal de Rondônia. Bacharelado em Administração na Universidade Pitágoras (UNOPAR). Técnico em Assuntos Educacionais na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), na Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Rondônia (PROGRAD/UNIR). Foi professor da Rede Pública de Ensino no município de Porto Velho (RO) por mais mais de 13 anos, atuando nas áreas de Educação Musical e História.

Gean Carlo Schuster Konrath

Graduado em Ciências Contábeis pela Fundação Educacional Machado de Assis, FEMA, Brasil. Mestrando em Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, Brasil.

Grace Kelly Holtz Scremin

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2014), Mestranda em GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento sustentável, contabilidade ambiental, gestão das organizações públicas

Ilka Massue Sabino Kawashita

Mestre em Ciência da Computação pela Universidade de Montréal, Canadá e formada em Engenharia Mecânica pela Universidade de Brasília, Brasil. Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento desde 2009. Experiência em planejamento e gestão estratégicos, gerenciamento de projetos e melhoria de processos. Atua como gerente de projetos de desenvolvimento de sistemas estruturantes como Sigepe, SIAPE e SICONV. Certificada pelo PMI: PMP, Ágil (PMI-ACP) e Analista de Negócio (PMI-PBA).

Isaias Luis Leal

Técnico em Agropecuária pelo Centro Estadual de Educação Profissional Agrícola de Campo Mourão (2014), desenvolveu trabalhos de manejo culturais em grandes culturas. Graduação em Agronomia pela Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus de Laranjeiras do Sul-PR (em andamento).

Janaína Nascimento Sales

Possui Graduação em Administração pela Faculdade Zumbi dos Palmares (2017).

Jian Rodrigo Casasolla

Acadêmico do curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Trabalhou como analista de sistemas em 2014 e 2015, e recentemente atua como incentivador de projetos e implantação de sistemas em empresa do segmento têxtil. Membro do núcleo de inovação na Angheben e Cia Ltda.

João Dallamuta

Engenheiro de Telecomunicações pela UFPR. MBA em Marketing pela FAE Business School. Mestre em Engenharia pela UEL. Iniciou a carreira atuando como trainee de inteligência de mercado no segmento de telecomunicações. Atuou como analista de marketing no mercado de máquinas agrícolas. Como executivo de marketing atuou no mercado de ensino a distância via satélite e no exigente segmento de Franchising. É membro da AAB Associação Aeroespacial Brasileira. Embaixador no Brasil da UNISEC - University Space Engineering

Consortium. Vencedor do concurso da Associação Aeroespacial Brasileira para missões espaciais até 50kg (2012). Segundo colocado no concurso mundial da UNISEC para missões espaciais até 50kg (2013), terceiro colocado na edição 2015. Desde 2004 leciona Engenharia, Gestão e Marketing em Universidades públicas e privadas para cursos de graduação e pós graduação. Em 2015 se tornou professor da UTFPR.

Jordi Olivella Nadal

Graduated in Economy from the Universitat de Barcelona (UB). Insurance Actuary. PhD in Business Administration from the Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). After working in the private sector, notably in the insurance industry, he joined the UPC as a professor. His activity has encompassed several positions at the university involving research activity, the development of consulting work for the industry and a diversity of lecturing responsibilities. He has been a visiting professor at Know Center, Graz, Austria; Penn State University, Pennsylvania, USA; and at KTH Royal Institute of Technology in Stockholm, Sweden. His teaching activity focus on international students and in international contexts.

José Antônio de Aguiar Neto

Gerente de projetos com mais de 20 anos de experiência nas áreas de gestão de projetos, análise de sistemas e desenvolvimento de aplicações para os setores de desenvolvimento de software e governamental. Experiência em governança de sistema, com foco na utilização de metodologias orientadas a objeto e adoção de melhores práticas tais como o PMBOK e COBIT.

Kelane Bezerra de Aguiar

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará. Servidora da Universidade Federal do Ceará, atuando na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Leonardo Khaoê Giovanetti

Técnico em agropecuária pela instituição de ensino ETEC Dario Pacheco Pedroso, situado em Taquarivaí-SP possui curso de inseminação artificial em suínos pela mesma instituição. Atualmente é discente do curso de Agronomia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), campus Laranjeiras do Sul - PR, ministra aulas particulares de Física Geral, Química Geral, Estatística, Matemática Instrumental e Calculo I. Trabalhou como monitor de Física Geral e Química Geral pela mesma instituição e em projeto de extensão com a temática de manejo ecológico de insetos, educação ambiental e sementes crioulas. Atualmente, desempenha pesquisa na área de alelopatia e educação ambiental.

Liliane Aline Fleck Zimmer

Graduada em Administração. Especialista em Gestão Estratégica em Negócios Corporativos, na Faculdade La Salle, 2016. Atualmente desenvolve atividade como Analista Financeiro.

Lisandro Tomas da Silva Bonome

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras (2001), mestrado em Agronomia (Fitotecnia) pela Universidade Federal de Lavras (2003), doutorado em Agronomia (Fisiologia Vegetal) pela Universidade Federal de Lavras (2006) e Pós-Doutorado em Agronomia (Fisiologia Vegetal) pela Universidade Federal de Lavras (2007). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade Federal da Fronteira Sul. Tem experiência na área de Agronomia, com ênfase em Fisiologia de Plantas, atuando principalmente nos seguintes temas: Metabolismo de Plantas, Metabolismo de Assimilação e Transporte de Carbono e Nitrogênio em Plantas sob Diferentes Condições Ambientais, Bioquímica de Plantas, Biologia Celular, Microscopia de Luz e Eletrônica, Fisiologia de Sementes, Desenvolvimento de Sementes, Tolerância à Dessecação, Fisiologia da Germinação, Armazenamento de Sementes.

Lucas Gazziero

Bacharel em Comunicação Social com habilitação em publicidade e propaganda pela Faculdade Campo Real (2014). Graduando do curso de Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Luciano Kingeski

Associate Professor and PhD Researcher at the Department of Business Organization - Universitat Politècnica de Catalunya (ETSEIB-UPC). Master's Degree in Marketing Management (ESERP Business School BARCELONA), Master in Production Engineering and Systems (PUCPR), MBA in Strategic Management (UFPR) Graduation in Administration (SECAL). Teaching experience for more than fifteen years in higher education at undergraduate and postgraduate level. Experience in coordination of Undergraduate Course - Technology in Marketing. Experience as author of distance teaching material (EaD) in the area of Management and Marketing. Solid experience in national and international companies in the areas of Production, Commercial and Marketing.

Luiz Eduardo Melo Lima

Engenheiro Químico pela Universidade Federal de Sergipe (2003). Mestre em Engenharia e Tecnologia Espaciais, na área de concentração Combustão e Propulsão, pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (2007). Doutor em Engenharia Mecânica, na área de concentração Térmica e Fluidos, pela Universidade Estadual de Campinas (2011). Atuou como Pesquisador-Professor Visitante do PRH20-ANP na Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, desenvolvendo trabalhos no Núcleo de Modelagem em Elevação e Escoamento do Laboratório de Engenharia e Exploração de Petróleo (2011-2012). Atualmente é Professor Adjunto do Curso de Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa, desenvolvendo trabalhos no grupo de pesquisa em Engenharia de Sistemas Térmicos do Departamento Acadêmico de Mecânica, bem como ministrando aulas nos cursos de graduação e mestrado em Engenharia Mecânica e no curso de especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho.

Luiz Lustosa Vieira

Luiz Lustosa Vieira, Dr, é graduado em Administração Pública - Faculdades Integradas Bennett (1982) e professor doutor em Gestion des systèmes de l'organization - Université de Toulouse I (Sciences Sociales) (1993). Atualmente é pesquisador da UNIDF - Centro Universitário do Distrito Federal. Orientador de mestrado e doutorado na UnB, e pesquisador do CNPq, possui vários pós graduações inclusive na FGV e Universidade católica de Brasília, foi professor de graduação e pós graduação na Uniceub, Unicesp, Unieuro entre outras. É pesquisador da Université de Grenoble I, Universidade de Coimbra e Universidade do Minho. Tem experiência na área de Administração pública, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: administração de empresas, administração e gestão pública, sistemas de informação, planejamento estratégico, Sistemas de Convênios governamentais, gestão do conhecimento. Possui várias publicações em congressos internacionais e nacionais

Maiquel Vinicius Fill Guindani

Maiquel Vinicius Fill Guindani, possui Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, é graduando do curso de Ciências Econômicas da UFSM.

Manoel Rui Gomes Maravalhas

D.Sc. por Reconhecimento de Saberes e Competências; M.Sc. em Tecnologia pelo CEFET/RJ, linha da Gestão em Engenharia; membro do grupo de pesquisa Gestão e Inovação; Professor EBTT 40h DE do CEFET/RJ; Professor Pesquisador e Orientador EaD pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA; Professor Pesquisador e Orientador EaD pelo CEFET/RJ

Marcelo Rodrigues de Vasconcellos

Doutorado em andamento pelo Programa de Pós- Graduação em Educação e Saúde na Infância e Adolescência da UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo - Campus Guarulhos (2018). Especialização em andamento em Gestão da Educação Pública pela UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo (2017). Mestre Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela FACCAMP - Faculdade Campo Limpo Paulista - SP (2016). MBA em Gestão de Tecnologia da Informação e Internet pela UNINOVE - Universidade Nove de Julho (2006). Bacharel em Administração com Habilitação em Análise de Sistemas pela FASP - Faculdades Associadas de São Paulo (1998). Atualmente ocupa o cargo de Administrador na Universidade Federal de São Paulo e Professor Associado I pela Faculdade Zumbi dos Palmares.

Márcio Ezequiel Diel Turra

Graduado em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. MBA em Administração Pública e Gestão de Cidades pela Universidade Anhanguera-Uniderp. Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Campus Santo Ângelo.

Maria Aparecida de Albuquerque Silva

Graduada em Gestão em Logística pela Universidade de Pernambuco. Área de atuação Logística Reversa, Sustentabilidade e áreas afins.

Maria Aparecida de Brito Moreira

Mestre em Administração pela FACCAMP, possui graduação em Administração e especialização em Gestão Contemporânea pela Escola de Governo/FUNDAP e Gestão empresarial de serviços de saúde pela Universidade Anhembí Morumbi (2005). Atualmente é Docente e Coordenadora do curso de Administração da Faculdade Zumbi dos Palmares. Tem experiência na área de Gestão de Pessoas com ênfase em Administração de pessoal, na área de Gestão de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: Competências Gerenciais, Gestão de conflitos, Gestão de Pessoas, Cargos, Carreiras e Salários, Educação corporativa, Comportamento organizacional, Treinamento e desenvolvimento, Técnicas de negociação, Planejamento estratégico, Consultoria empresarial, TGA, Avaliação de desempenho e Tópicos Especiais em Administração.

Maria Laura Spilere Benedet

Administradora formada pela UNESC

Marino Luiz Eyerkauffer

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002), especialização em Adm/Mkt pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2004), mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2007) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Atualmente é professor universitário efetivo da Universidade do Estado de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração e Contabilidade, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento estratégico e orçamento empresarial, controladoria estratégica, sistemas de informação, gestão estratégica de custos e ainda gestão de riscos.

Marisa Claudia Jacometo Durante

Graduada em Administração. Especialista em Planejamento Estratégico de Marketing. MBA em Gestão de Negócios. Mestre em Educação. Doutora em Educação. Psicopedagoga. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde - MT. Docente de Graduação e Pós-Graduação.

Marlette Cassia de Oliveira Ferreira

Doutora em Administração pela UNINOVE e Mestre Interdisciplinar em Administração, Comunicação e Educação pela Universidade São Marcos (2006). Possui Graduação em Comunicação Social Habilitação em Publicidade e Propaganda pela Fundação Educacional do Município de Assis (2000), Graduação em Administração Geral pelo Instituto Educacional do Município de Assis (1993), Graduação em Pedagogia pelo Instituto Educacional do Município de Assis (1992). Atuou no planejamento estratégico de marketing da Projecto - Comércio de Materiais para Construção Ltda, professora efetiva no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - Caraguatatuba e professora Universitário da Faculdade de Tecnologia São Sebastião. Tem experiência na área de Administração, com

ênfase em Administração e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, marketing de relacionamento, turismo, varejo e relacionamento com o cliente.

Micaelli Lobo dos Santos

Técnica em Administração com eixo tecnológico em gestão e negócios. Graduanda do curso de Ciências Econômicas com linha de formação voltada ao cooperativismo e desenvolvimento, pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Participante do Grupo de Pesquisa em Educação Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Agroecologia. Atualmente é integrante do Conselho Regional de Economia (CORECON) Acadêmico Paraná.

Natália Martins Gonçalves

Doutora na Eberhard Karls Universität Tübingen, Alemanha, Faculdade de Ciências, área de Planejamento de transportes e desenvolvimento urbano. É professora e pesquisadora na Universidade do Extremo Sul Catarinense. Possui mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Tem experiência na área acadêmica como professora e pesquisadora; cooperação internacional; networking; desenvolvimento de negócios e projetos internacionais; MKT Internacional; planejamento e políticas de desenvolvimento urbano e regional; mobilidade urbana; políticas públicas; transportes; logística; gestão pública e privada. Experiência de trabalho no ambiente internacional nos idiomas: português, inglês, espanhol, alemão e italiano. Professora colaboradora do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Transportes da Universidad Distrital de Bogotá, Colômbia.

Natasha de Araujo Cezar

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (2017). Trabalhou como Bolsista de extensão na área de gestão ambiental e resíduos sólidos. Tem como áreas de pesquisas a Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável. Na iniciativa privada trabalhou dois anos como estagiária em uma concessionária Mercedes-Benz no departamento financeiro da Organização.

Nelson Guilherme Machado Pinto

Nelson Guilherme Machado Pinto, possui Graduação em Administração, Mestrado em Administração e Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, é Professor Adjunto do Departamento de Administração do campus de Palmeira das Missões da UFSM e professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da UFSM. É coordenador do Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) e atua nos seguintes temas: Administração Pública, Análise de Eficiência, Desenvolvimento Regional, Degradação Ambiental, Governança e Inadimplência.

Neusa M^a Gonçalves Salla

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Graduada em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade de Blumenau -SC. Professora titular e coordenadora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões. Professora do corpo docente permanente do Programa de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões.

Paula Lopes de Oliveira Maia

Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD- em Belo Horizonte (MG), pós-graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade Machado Sobrinho e graduada em Administração com habilitação em Marketing pela Faculdade Estácio de Sá. Docente desde 2012 e atualmente é professora efetiva DE no IFSULDEMINAS, campus Passos. Atua em ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Empreendedorismo e Inovação, Administração Geral e Estudos Organizacionais. Possui sólida experiência na área administrativa e comercial em organização multinacional, de pequeno porte e pública. Possui ainda experiência em consultoria na área de Gestão da Qualidade (implementação metodologia 5 S).

Rafael Braga dos Santos

Possui Graduação em Administração pela Faculdade Zumbi dos Palmares (2017).

Raimundo Nonato Moraes

Doutorando em Economia pela Universidade Católica de Brasília. Possui mestrado em Economia pela Universidade Católica de Brasília (2016), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas (1998) e em Administração de Empresas pela Faculdade Boas Novas (2016). Atualmente é dirigente da Fundação Boas Novas, mantenedora da Faculdade Boas Novas. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Teoria Econômica, Economia de Empresas e métodos quantitativos; na área de Administração, com ênfase em Finanças e Projetos. Desenvolve pesquisas sobre eficiência nos setores produtivos e métodos de estimação.

Reisoli Bender Filho

Reisoli Bender Filho, possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul, mestrado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa. Atualmente é professor adjunto do Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Economia, Macroeconomia e Finanças Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: economia brasileira, competitividade, comércio internacional, acordos comerciais, macroeconomia e endividamento público.

Rillária Viana Motta

Possui Graduação em Administração pela Faculdade Zumbi dos Palmares (2017).

Ruben H. Gutierrez

Professor Titular da Universidade Federal Fluminense (RJ). Doutor (1997) e Mestre (1990) pela COPPE/UFRJ (Capes 6) RJ. Possui graduação- "UNT/ Peru" (1985). Tem experiência empresarial (20 anos) e docente (25 anos) em Qualidade, Melhoria de Processos; Projetos; SIG. Foi Co-autor de 5 livros, e capítulos. Publicou artigos em revistas e em congressos. Atua em sociedades científicas ABEPRO, SOBRAPO etc; e revisor e referee de revistas GEPROS, G&P etc

Sergio Marian

Professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis e coordenador do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Campus Ibirama/SC. Mestre em contabilidade (2008) e graduação em Ciências Contábeis (1998) pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Também é especialista em gerenciamento da qualidade dos serviços contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí/SC (2002). Tem experiência como contador atuando principalmente em empresas de serviços contábeis. Lecionou como professor substituto na UFSC e em faculdades da Grande Florianópolis/SC.

Sueli Maria de Araújo Cavalcante

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC), mestra em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e graduada em Administração de Empresas, pela UECE e Computação, pela UFC. Professora Associada do Departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da UFC. Prestou assessoria como Diretora de Controle da Pró-Reitoria de Administração.

Valkyrie Vieira Fabre

Doutoranda em Contabilidade UFSC, Mestre em Contabilidade (UFSC), Especialista em Contabilidade Pública (UNIVALI), em Auditoria Pública (UFSC), em Direito Público (UNIVALI), graduação em Ciências Contábeis (UNIPLAC). Possui 21 anos de experiência na área técnica como Contadora em órgãos públicos e 13 anos na área acadêmica como Professora Universitária (atuando no ensino, pesquisa e extensão). Atualmente é Professora Efetiva do Departamento de Ciência Contábeis da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

Valmir Ferreira de Lima

Técnico em Segurança do Trabalho e Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

Vanessa Ishikawa Rasoto

Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006).

Vanessa Piovesan Rossato

Vanessa Piovesan Rossato, é graduanda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e é bolsista do Fundo de Incentivo a Pesquisa (FIPE) da UFSM.

Zilda Mara Consalter

Doutora em Direito Civil pela Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, Universidade de São Paulo-USP. Mestre em Direito Negocial pela Universidade Estadual de Londrina-UEL. Bacharel em Direito pela Universidade Estadual de Maringá-UEM. Professora Adjunta no Curso de Bacharelado em Direito da Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG. Coordenadora dos Projetos de Pesquisa sob os títulos “Questões Controversas no Direito de Família Contemporâneo” (PROPESP/UEPG 2012/2014) e “Aspectos Controvertidos do Direito de Família na Pós-modernidade” (PROPESP/UEPG 2014/2017). Coordenadora do Projeto de Extensão “Falando em Família” (PROEX/UEPG 2015/2017 e 2017/2019). Advogada.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-93729-59-1

9 788593 729591