

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)



 **Atena**
Editora

Ano 2018

Gabriella de Menezes Baldão
(Organizadora)

Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações
[recurso eletrônico] / Organizadora Gabriella de Menezes Baldão.
– Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Inovação, Gestão
Estratégica e Controladoria nas Organizações; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-69-7

DOI 10.22533/at.ed.697183110

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Baldão,
Gabriella de Menezes. III. Série.

CDD 658.151

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

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

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A “Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora. Em seu I volume, apresenta, em seus 22 capítulos, os novos conhecimentos para Administração nas áreas de Inovação e Gestão.

As áreas temáticas de Inovação e Gestão englobam assuntos de suma importância para o bom andamento de projetos e organizações. O tema Inovação vem sendo cada vez mais pesquisado em função da necessidade da busca constante pela prática desta temática, seja em busca de soluções ou de lucro. O tema Gestão é um assunto que vem evoluindo a cada dia por causa de sua prática ser vital em todas as áreas e departamentos.

Os estudos em Inovação e Gestão estão sempre sendo atualizados para garantir avanços não apenas em organizações, mas na humanidade. Portanto, cabe a nós pesquisadores buscarmos sempre soluções e novas formas de inovar e gerenciar.

Este volume dedicado à Administração traz artigos que tratam de temas que vão desde contabilidade, gestão de pessoas, diversidade geracional até sistemas e tecnologias que visam avanços na área de Administração.

Aos autores dos diversos capítulos, pela dedicação e esforços sem limites, que viabilizaram esta obra que retrata os recentes avanços científicos e tecnológicos nas áreas de Inovação e Gestão, os agradecimentos dos Organizadores e da Atena Editora.

Por fim, desejo que este livro possa colaborar e instigar mais estudantes e pesquisadores na constante busca de novas tecnologias para a área de Administração e, assim, garantir incremento quantitativos e qualitativos na produção de alimentos para as futuras gerações de forma sustentável.

Gabriella de Menezes Baldão

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO	
<i>Ana Paula Alves Bleck Duque</i>	
<i>Cristina de Carvalho Ares Elisei</i>	
<i>Luciana Tomé de Souza Castilho</i>	
<i>Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges</i>	
<i>Paulo César Ribeiro Quinteiros</i>	
<i>Sérgio Roberto Montoro</i>	
CAPÍTULO 2	11
COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO	
<i>Renato Przychynski</i>	
CAPÍTULO 3	32
QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA	
<i>Randes de Faria Enes</i>	
<i>Stella Regina Reis da Costa</i>	
CAPÍTULO 4	49
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA	
<i>Sandro Marczewski</i>	
<i>Juliana Jaeschke</i>	
CAPÍTULO 5	68
REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES	
<i>Leila Valente Sirica</i>	
CAPÍTULO 6	85
SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE	
<i>Elmo Rodrigues da Silva</i>	
<i>Neemias Espindola dos Santos</i>	
<i>Luiz Antonio Arnaud Mendes</i>	
<i>Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos</i>	
CAPÍTULO 7	103
SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ	
<i>Aleksandra Sliwowska Bartsch</i>	
<i>Silvia Oliveira</i>	
<i>Gustavo Braga</i>	

CAPÍTULO 8 119

TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA

Anderson Ricardo Silvestro

CAPÍTULO 9 131

TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT

Keli Luana Hahn

Liane Marli Schäfer Lucca

CAPÍTULO 10 141

TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ

Priscila da Silva Oliveira

Leonardo Oliveira

CAPÍTULO 11 160

A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Danielle de Souza Saad

Gisele Medianeira Cardoso

Jean Carlos Cavalheiro

Andréa Vieira Brasil

CAPÍTULO 12 172

A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB

Carlos Cezar Modernel Lenuzza

Luiz Alberto Rocha de Lira

Luciana Calabró

CAPÍTULO 13 187

A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Angelo Cesar Tozi Christo

Daniele Castelan do Nascimento

Luan Tomazini Barbos,

Uanderley Moreira

Faculdade Multivix, Administração,

CAPÍTULO 14 200

A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

Marco Antonio da Costa Malheiros

Cláudio Edilberto Höfler

Bruno Rafael Pivotto

Bruna Gabriela Warmbier

CAPÍTULO 15 215

AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG

Eder Júlio Rocha De Almeida
Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos
Maria do Socorro Pacheco Pena
Tiziane Rogério Madureira
Júnia Cordeiro dos Santos
Jussara Basílio de Souza

CAPÍTULO 16 231

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO

Denise Del Peloso de Castro
Stella Regina Reis da Costa

CAPÍTULO 17 247

COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.

Sonia A Borchers
Luciana D Traverso
Isaque G Koche
Debora Bobsin
Roberto de Gregori

CAPÍTULO 18 265

CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Daniela Silveira de Souza
Gabriela Zanandrea
Marta Elisete Ventura da Motta
Alice Munz Fernandes
Maria Emilia Camargo

CAPÍTULO 19 280

DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante
Alessandra Farias Vieira
Ana Luiza Aquino de Brito
Aninha Melo Moreira

CAPÍTULO 20 289

DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS

Juliana Jaeschke
Enise Barth Teixeira

CAPÍTULO 21 308

GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ

– SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Amanda Battisti

Elaine Pains

Moacir Francisco Deimling

CAPÍTULO 22 319

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Rafael Paris da Silva

Jaiser Tapia

Diego Pretto

Mauri Leodir Löbler

SOBRE A ORGANIZADORA..... 336

CAPÍTULO 1

AS METODOLOGIAS ATIVAS E O EMPREENDEDORISMO PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO

Ana Paula Alves Bleck Duque

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

Cristina de Carvalho Ares Elisei

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

Luciana Tomé de Souza Castilho

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

Maria Cristina Carrupt Ferreira Borges

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

Paulo César Ribeiro Quinteiros

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

Sérgio Roberto Montoro

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), Faculdade de Tecnologia de Pindamonhangaba (FATEC), Pindamonhangaba – São Paulo.

RESUMO: O desenvolvimento das tecnologias, o intenso uso das mídias sociais associadas à diversidade de aulas e tutoriais existentes no ambiente virtual têm exigido mudanças didático-pedagógicas nas salas de aulas do ensino superior. Aulas tradicionais de transmissão do conhecimento têm se tornado, cada vez mais, incompatíveis com o mundo ao qual os alunos estão conectados. Diante dessa constatação e em se tratando de Ensino Superior Tecnológico, faz-se necessária uma reflexão sobre a necessidade de aplicação de estratégias que desafiem os alunos e os movam para a obtenção de respostas em prol da construção do conhecimento de que necessitam para atuar no mercado de trabalho. Reflexões como essas justificam a elaboração deste artigo, o qual tem como objetivo apresentar os resultados da experiência da aplicação de metodologias ativas associadas ao desenvolvimento de Projeto didático-pedagógico na disciplina de Empreendedorismo e Inovação, do curso de Gestão de Negócios e Inovação, da Fatec Pindamonhangaba.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Inovação. Metodologia Ativa. Projeto interdisciplinar.

ABSTRACT: The development of technologies, the intense use of social media associated to the diversity of classes and tutorials existing in

the virtual environment have required didactic-pedagogical changes in the classrooms of higher education. Traditional classes of knowledge transmission have become, increasingly, incompatible with the world to which students are connected. In light of this observation and in the case of Higher Technological Education, it is necessary to reflect on the need to apply strategies that challenge students and move them towards obtaining answers in order to build the knowledge they need to work in the market of work. Reflections such as these justify the elaboration of this article, which aims to present the results of the experience of the application of active methodologies associated with the development of a didactic-pedagogical project in the discipline of Entrepreneurship and Innovation, of the course of Business Management and Innovation, Fatec Pindamonhangaba.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Innovation. Active Methodology. Interdisciplinary project.

1 | INTRODUÇÃO

O Ensino Superior tem como um de seus objetivos desenvolver no aluno o espírito científico e a prática da pesquisa técnica. Mas no Ensino Tecnológico, há também a preocupação de educar o aluno tecnicamente, preparando-o para o mercado de trabalho.

Em qualquer que seja a situação, a motivação tem se mostrado uma questão importante a ser trabalhada na Educação. As tecnologias estão presentes em todos os aspectos da vida de um estudante e suas expectativas em relação à sala de aula seguem na mesma medida em que têm acesso às facilidades tecnológicas. A questão motivacional deixa de ser apenas unilateral, intrínseca ao aluno, e requer a participação ativa do professor.

As metodologias ativas estão sendo cada vez mais utilizadas pelos professores como estratégias de motivação, seja por meio de situações-problema ou por atribuir ao aluno autonomia pela aquisição dos seus conhecimentos.

Foi sob essa perspectiva que o professor da disciplina de Empreendedorismo e Inovação, do curso de Gestão de Negócios e Inovação, da Fatec Pindamonhangaba – prof. Dr. Sérgio Roberto Montoro – decidiu desenvolver um Projeto de Empreendedorismo com os alunos dessa disciplina.

O projeto visava atender aos objetivos propostos pela ementa da disciplina - “refletir sobre as atitudes e comportamentos do empreendedor inovador e desenvolver análise das necessidades de mercado e diferenciação em meio à concorrência” - e ainda levar os alunos ao arrojo empresarial, diante de situações-problema semelhantes às enfrentadas no Mercado de Trabalho, garantindo o cumprimento completo da ementa disciplinar.

O projeto desenvolvido acabou também envolvendo a disciplina lecionada pela professora Ma. Ana Paula Alves Bleck Duque – Projeto Interdisciplinar I: Gestão e

Inovação - por meio da qual os alunos aprenderam a desenvolver jogos empresariais e a praticar a escrita científica e tecnológica.

A experiência a ser relatada neste artigo tem um alicerce teórico amplo – aspectos motivacionais abordados pela psicologia, teorias relacionadas a métodos didático-pedagógicos, além de fundamentos de empreendedorismo e inovação que, por sua própria natureza, justifica a necessidade da existência de projetos inovadores em sala de aula.

Este artigo tem, portanto, o objetivo de apresentar a concepção e o delineamento do Projeto de Empreendedorismo como recurso pedagógico - numa proposta interdisciplinar e de estímulo discente – que contribuiu para que o aluno pudesse habilitar as competências necessárias para atuar no mercado de trabalho. As bases teóricas aqui ressaltadas - pedagógicas e técnicas - fornecerão subsídios para a discussão dos resultados obtidos ao término do Projeto.

Para que não sejam descartadas as bases teóricas sobre motivação, vale destacar aqui as palavras de Munhoz (2015) relacionadas ao fomento para a aprendizagem: “as pessoas aprendem aquilo que vivem pessoalmente e a intensidade com que aprendem e fixam a aprendizagem está diretamente relacionada com a motivação que as levou a desenvolver tal atividade”.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Metodologias ativas

Lecionar tem sido um grande desafio para todos os professores do século XXI, uma vez que os alunos da atualidade possuem acesso fácil à tecnologia e ao conteúdo informativo. Por isso, as aulas tradicionais não podem ser o único meio de ensino do professor. Hoje, faz-se necessário que este procure formas diferenciadas de ensinar, e dentro desses recursos, as metodologias ativas têm sido um meio muito eficaz.

Para Borges e Alencar (2014), este tipo de metodologia é válido pois o docente consegue promover o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, estimulando-os a pensar de forma crítica, independentemente de sua área de atuação. Entre os seus benefícios, é possível citar: o favorecimento da autonomia, o despertar da curiosidade e o estímulo à tomada de decisões.

Tal assunto já havia sido abordado anteriormente – mais precisamente em 1996 – por Paulo Freire por acreditar que a educação de adultos é impulsionada quando há a necessidade de superação de desafios, resolução de problemas e a construção de novos conhecimentos (BERBEL, 2011). Assim, neste cenário, pode-se dizer que o professor é visto como um facilitador no processo de ensino aprendizagem, dado que sua função é de mediar, orientar e motivar o discente.

Independentemente da disciplina lecionada, todos os professores concordam

que o sucesso acadêmico do aluno é devido ao seu engajamento e participação nas atividades de sala de aula. Há diversas formas de desenvolver as Metodologias ativas com potencial para agregar todas essas características ao aluno, e o Problem Based Learning (aprendizagem baseada em problemas), doravante PBL é uma delas. De acordo com Freitas (2012), esta metodologia vem sendo amplamente difundida pois acredita-se que ao aplicá-la seja possível “consertar as principais falhas [...] como o distanciamento do ensino em relação aos contextos profissionais reais”. A autonomia já abordada anteriormente, junto com o trabalho em equipe também colaboram para que essas atitudes proativas sejam levadas para a vida profissional, na qual o aluno - já egresso - poderá solucionar o problema apresentado, que, por sua vez, é o ponto fundamental desse processo.

É exatamente por esses benefícios que o PBL foi bem aceito entre a comunidade acadêmica. Inicialmente, surgiu nos cursos de Medicina, no Canadá e Europa e agora no Brasil, mostra que no ensino tradicional, há somente um acúmulo de informações que depois acabam sendo pulverizadas, de modo que muitas vezes tais aplicações ficam sem aplicabilidade – pelo menos no período em que estavam na universidade. (PONTI 2009).

2.2 Empreendedorismo e inovação

As Metodologias Ativas são ainda consideradas como inovação nas salas de aula do Ensino Superior, julgando o fato de que desde o início das reflexões acerca dos novos Métodos de Ensino, somente nos últimos anos elas vêm ganhando formas e força no espaço educacional. Conforme Morán (2015), “teóricos como Dewey (1950), Freire (2009), Rogers (1973), Novack (1999), [...] enfatizam, há muito tempo, a importância de superar a educação bancária, tradicional e focar a aprendizagem no aluno, envolvendo-o, motivando-o e dialogando com ele”.

Há, na atualidade, diferentes formas de trabalhar em sala de aula superando o modelo tradicional de ensino, atribuindo responsabilidades ao aluno como ser autônomo de sua própria aprendizagem e colocando o professor no patamar de orientador para a aquisição da aprendizagem do aluno.

Morán (2015) afirma que no modelo disciplinar – aquele que mantém o formato do curso dividido em disciplinas - há formas simples de modificar o curso das aulas, valorizando cada etapa do processo de aquisição do conhecimento por parte do aluno. Segundo o autor:

Professores na sua disciplina podem organizar com os alunos no mínimo um projeto importante na sua disciplina, que integre os principais assuntos da matéria e que utilize pesquisa, entrevistas, narrativas, jogos como parte importante do processo. **É importante que os projetos estejam ligados à vida dos alunos, às suas motivações profundas, que o professor saiba gerenciar essas atividades, envolvendo-os, negociando com eles as melhores formas de realizar o projeto, valorizando cada etapa e principalmente a apresentação** e a publicação em um lugar virtual visível do ambiente virtual para além do grupo e da classe. (grifo nosso)

A intenção de modificar a pedagogia da sala de aula fazendo uso de projetos que atinjam diretamente a motivação intrínseca do aluno, exatamente por envolvê-lo em situações que façam parte da sua vida profissional, ganha ainda mais significado quando, em uma disciplina de Empreendedorismo e Inovação, tantas ações estão subentendidas – arriscar, realizar, experimentar, executar e resolver, por exemplo.

Essas reflexões justificam uma ação empreendedora e inovadora na sala de aula, tal como foi realizada pelo professor Sérgio Roberto Montoro em sua disciplina, na Fatec Pindamonhangaba.

Em relação à disciplina em questão, é importante que sejam destacados os objetivos e os conteúdos que, conforme o Projeto Pedagógico do Curso de Gestão de Negócios e Inovação, o professor deve priorizar em seu planejamento. Os objetivos destacam a ação de “refletir sobre as atitudes e comportamentos do empreendedor inovador e de desenvolver análise das necessidades de mercado e diferenciação em meio à concorrência”. E em relação à ementa, destacam-se os seguintes assuntos:

- a. Definições de empreendedorismo e inovação.
- b. A importância socioeconômica do empreendedorismo inovador.
- c. Mudanças, crises e riscos de negócio.
- d. Características do empreendedor de sucesso.
- e. Processo Comportamental.
- f. Fatores que influenciam o empreendedorismo.
- g. Fases da evolução das empresas.
- h. Empresas de pequeno, médio e grande porte.
- i. Como alavancar e estruturar negócios inovadores.

Para entender a relação entre a didática utilizada pelo professor e a disciplina em questão, vale destacar algumas definições sobre as características, habilidades e competências de um empreendedor.

Segundo Drucker (2012 apud SILVA s.d.) “empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade”. E, conforme complementa SILVA (s.d.) “qualquer pessoa pode empreender, basta ter iniciativa, motivação, conhecimento sobre o ramo de atividade que deseja atuar, vislumbrar uma oportunidade e preferencialmente ter noções de administração”.

Esse primeiro atributo do empreendedor, pressupõe a ideia de que, para formar tecnicamente um empreendedor, é necessário oportunizar situações ao aluno que o mova diante de situações que ele precise resolver.

Conforme Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), “A literatura clássica sobre empreendedorismo registra a compreensão do papel do empreendedor como agente capaz de cooperar com outros agentes”.

A habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de 'operacionalizar acordos entre todas as partes interessadas, tais como o inventor do processo, os parceiros, o capitalista, os fornecedores de peças e serviços, os distribuidores, [...]de manter relações bem-sucedidas com os trabalhadores e o público'. (HIRSCHMAN, 1958, apud VALE, WILKINSON E AMÂNCIO, 2008, tradução dos autores).

Silva (s.d.) menciona Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29) e continua caracterizando um empreendedor combinando significados advindos dos economistas e psicólogos. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29 apud SILVA s.d.):

Para um economista, empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, geralmente essa pessoa é impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, de experimentar, de realizar ou talvez de escapar à autoridade de outros

As definições apresentadas até aqui caracterizam o empreendedor como um profissional capaz de lidar com situações adversas em contato com diferentes grupos empresariais – social e economicamente diversos – agregando valor e competitividade ao mercado empresarial. Também é possível notar que o empreendedor é impulsionado por certas forças motivacionais relativas a conquistas pessoais e/ou profissionais ou ainda relacionadas à necessidade de acumular experiências.

Ora, obviamente, fundamentadas, tais características estão inerentemente previstas na ementa da disciplina de Empreendedorismo e Inovação, do curso destacado neste artigo. Conforme já mencionado, a disciplina prevê a discussão de assuntos como “a importância socioeconômica do empreendedorismo inovador, mudanças, crises e riscos de negócios, processo comportamental, fatores que influenciam o empreendedorismo” entre outros aspectos que pressupõem atributos que um empreendedor deve desenvolver em sua profissão.

Nesse sentido, o Projeto de Empreendedorismo proposto na disciplina mencionada uniu as necessidades de formação do aluno para o mercado de trabalho (com base na ementa disciplinar) às Metodologias Ativas de Aprendizagem, impulsionando os alunos - público-alvo do projeto – a desenvolver e a praticar atitudes comportamentais típicas de um empreendedor, além de atribuir aos próprios alunos a responsabilidade e a autonomia do seu processo de aprendizagem.

O Projeto destacado neste artigo segue descrito nas seções que seguem.

3 | DESENVOLVIMENTO E METODOLOGIA

3.1 Desafio dos vinte reais

O presente desafio foi aplicado aos alunos do primeiro semestre do Curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Pindamonhangaba, dentro das atividades previstas do projeto pedagógico da disciplina de Empreendedorismo e Inovação. Para

isso, foi utilizada a metodologia ativa Problem Based Learning (aprendizagem baseada em problemas), pois, como já mencionando anteriormente, o sucesso acadêmico do aluno é devido ao seu engajamento e participação nas atividades de sala de aula e que, com a utilização do PBL, acredita-se que ao aplicá-la seja possível “consertar as principais falhas, como o distanciamento do ensino em relação aos contextos profissionais reais.

Vale ressaltar que o Curso Superior em Tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Pindamonhangaba está em fase de implantação na unidade e que os alunos que participaram da presente atividade compõem a primeira turma ingressante no curso.

O objetivo da atividade desenvolvida foi fazer com que alunos ingressantes do curso de Gestão de Negócios se deparassem, logo no primeiro semestre do curso, com um desafio de criar uma pequena empresa com poucos recursos financeiros (R\$20,00 por grupo) e pouco tempo para execução das atividades de gestão (uma semana). Como objetivo complementar, esperou-se que, com a realização da presente metodologia ativa, o docente da disciplina de Empreendedorismo e Inovação conseguisse estimular os alunos a pensar de forma mais crítica e fortalecer a autonomia, a curiosidade e a tomada de decisões frente ao pouco tempo e recursos disponíveis.

Para a realização do desafio dos vinte reais, foi adotada a seguinte metodologia:

Primeiramente a turma de alunos da disciplina de Empreendedorismo e Inovação foi dividida em 6 grupos. Posteriormente, cada grupo teria que preparar um plano de ação, criar um negócio, operacionalizar e medir seu resultado durante uma semana. Caberia também ao enviar, via e-mail, ao professor-investidor, um diário relatando os 7 dias de operação do grupo. Ou seja, cada grupo teria uma semana para criar, operar e rentabilizar um negócio que fosse legal e moral, não sendo permitido a realização de rifa, ação entre amigos, etc. A ideia era usar a criatividade.

O professor-investidor (no caso, o professor da disciplina) capitalizou os grupos com R\$20,00. Ao término do desafio, cada grupo deveria devolver ao professor-investidor os R\$20,00 investidos inicialmente e mais 30% do resultado líquido das operações de cada grupo.

Os grupos teriam que apresentar os seus resultados na sala de aula com um Power Point na semana seguinte ao término do desafio. Nessa apresentação, cada grupo deveria apresentar:

- a. O negócio montado e explicar o porquê da escolha do referido negócio;
- b. O logo (ou marca) criado para o seu negócio;
- c. O fluxo de caixa durante os dias de vendas;
- d. As dificuldades encontradas no decorrer da atividade;
- e. O que eles fariam de diferente, caso tivessem uma outra oportunidade;

- f. A opinião do grupo (em discussão) sobre o desafio e sobre os elementos que tal atividade pudesse ter acrescentado, pessoal e profissionalmente, tendo como base as aulas da disciplina de Empreendedorismo e Inovação do curso de Gestão de Negócios e Inovação.

3.2 Atividade empreendedora: criação do laboratório de empreendedorismo e inovação

Em continuidade com as ideias e conceitos que foram abordados na atividade do desafio dos vinte reais, os alunos da disciplina de Empreendedorismo e Inovação receberam mais um desafio, mas de proporções maiores.

Em consonância com as Diretoria Geral e de Serviços da Fatec Pindamonhangaba, os mesmos 6 grupos que foram criados no desafio dos vinte reais foram desafiados a utilizarem o espaço da cantina da faculdade para realizem atividades empreendedoras. Nesse sentido, o espaço da cantina foi transformado em um “Laboratório de Empreendedorismo e Inovação”.

A metodologia adotada na presente atividade foi praticamente a mesma do desafio anterior, descrita no item 3.1 (itens de a à f).

As únicas alterações foram:

1. Não houve uma capitalização prévia por parte do professor da disciplina. Entretanto, os grupos puderam usar os recursos financeiros que foram conseguidos no desafio dos vinte reais;
2. Foi criado um cronograma de utilização do espaço da cantina e cada grupo pode usar o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação durante dois dias da semana (segundas e quartas feiras – dias esses da disciplina de Empreendedorismo e Inovação). Dessa forma, foram usadas seis semanas;
3. Ao término das seis semanas, em que cada grupo utilizou o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação, foi criado um cronograma de mais três semanas, onde os grupos utilizaram o Laboratório de Empreendedorismo e Inovação de forma conjunta, ou seja, a cada semana, dois grupos usaram o espaço do Laboratório, praticando a comercialização de seus produtos de forma simultânea. O objetivo foi criar uma situação de concorrência entre empresas, ambas disputando pelo mesmo público, no caso, os alunos da Fatec Pindamonhangaba;
4. O grupo vencedor foi aquele que obteve o maior lucro líquido com a experiência empreendedora.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos com o Projeto desenvolvido atingiram o objetivo pedagógico proposto inicialmente – estimular os alunos a pensar de forma mais crítica e fortalecer a autonomia, a curiosidade e a tomada de decisões frente ao pouco tempo e recursos disponíveis.

Durante a execução da tarefa proposta, os alunos precisavam se posicionar como empreendedores, comportando-se com iniciativa para criar, inovar e garantir o sucesso vontade para agarrar a oportunidade com que se comprometeram inicialmente. Tiveram que se posicionar ativamente no mercado de trabalho simulado pelo professor, entre os grupos (ou, entre as empresas geradas pelo Projeto).

Schermerhorn (2007, p. 123 apud SILVA s.d.) afirma que: o empreendedor é um indivíduo que corre riscos e enxerga as oportunidades como problemas ou ameaças. No contexto empresarial, um empreendedor inicia novos empreendimentos dando vida a novas ideias de produtos ou serviços. E foi exatamente essa experiência que o Projeto desenvolvido proporcionou aos alunos.

Para efeito de ilustração, a Figura 1 apresenta os logos (ou marcas) que cada grupo criou para o seu negócio, conforme foi mencionado no tópico 3.1.



Figura 1: Logos (ou marcas) que cada grupo criou para o seu negócio.

Fonte: os autores

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo apresentar os resultados da experiência da aplicação de metodologias ativas associadas ao desenvolvimento de Projeto didático-pedagógico na disciplina de Empreendedorismo e Inovação, do curso de Gestão de Negócios e Inovação, da Fatec Pindamonhangaba.

As bases teóricas apresentadas fundamentaram a ideia do projeto visto que estímulos motivacionais externos – bem como a aplicação de Metodologias Ativas – podem levar o aluno a se interessar ainda mais pelas disciplinas, considerando que cada uma delas tem suas peculiaridades e que, com um olhar crítico treinado a partir de situações-problema vivenciadas e superadas em projetos como o apresentado

neste documento, podem (cada uma a seu modo) levar o aluno a experimentar o que lhe reserva o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, jan./jun. 2011.

BORGES, Thiago Silva; ALENCAR, Gidéia. Metodologias Ativas na promoção crítica do estudante: o uso de metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do Ensino Superior. **Cairu em Revista**. Jul/Ago 2014, Ano 03, nº 04, p. 1 19-143 , ISSN 22377719.

EDUCAÇÃO e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 403-418, abr./jun. 2012.

PONTI, Moacir. (2009). Uma experiência com aprendizado baseado em problemas no ensino de Computação Gráfica para a graduação. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Moacir_Ponti/publication/322343237_Uma_experiencia_com_aprendizado_baseado_em_problemas_no_ensino_de_Computacao_Grafica_para_a_graduacao/links/5a552e2e0f7e9bf2a53509ed/Uma-experiencia-com-aprendizado-baseado-em-problemas-no-ensino-de-Computacao-Grafica-para-a-graduacao.pdf Acesso em: 10 de maio de 2018.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. [Coleção Mídias Contemporâneas]. 2015. Disponível em <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf> Acesso em 18 mai 2018.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Aprendizagem baseada em problemas: ferramentas de apoio ao docente no processo de ensino aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SILVA, Álvaro José Argemiro da. Empreendedorismo e Inovação. Disponível em <<http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/986/5/Empreendedorismo%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em 18 mai 2018.

VALE, Maria Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **ERA-Eletrônica**. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de São Paulo. ISSN 1676-5648. Disponível em < <http://www.redalyc.org/html/2051/205114657008/> > Acesso em 17 mai 2018.

COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

Renato Przychynski

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, São Leopoldo/RS.

RESUMO: A coprodução de serviços caracteriza-se pela participação do cliente no processo de construção e de entrega de serviços ao usuário final. A maioria dos estudos na área de estratégias organizacionais prioriza o desenvolvimento de capacidades no contexto empresarial. São raros os estudos voltados a investigar as capacidades do cliente como agente coprodutor de serviços. O objetivo desse estudo é buscar na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever a participação do cliente, sugerir uma terminologia específica com conceito unificado e, ainda, propor um modelo teórico constituído pelas capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços. Esse estudo é classificado como um ensaio teórico, de natureza qualitativa exploratória, como forma de revitalização do saber e do conhecimento organizacional em contraposição à predominância da orientação funcionalista nos estudos em Administração. Os resultados encontrados na literatura apontam a predominância do termo “coprodução de serviços” constituído de oito capacidades distintas, sendo quatro capacidades organizacionais e quatro

capacidades operacionais com potencial de influenciar positivamente o desempenho final do serviço prestado, tanto para o provedor como para o usuário.

PALAVRAS-CHAVE: coprodução de serviços; capacidades organizacionais; capacidades operacionais.

ABSTRACT: Service coproduction is characterized by the participation of the client in the process of construction and delivery of services to the final user. Most studies in the strategic management area focus on the development of capabilities in the organizational context. Studies aimed at looking into the client’s capabilities to act as service coproducers are seldom found in the literature. The purpose of this study is to search the service operations management literature for the several terms used by authors to describe coproduction, suggest a specific terminology with a unified concept and propose a theoretical model composed by the organizational and operational service coproduction capabilities. This study is classified as a theoretical essay, qualitative and exploratory in nature, as a way to revitalize organizational knowing and knowledge in opposition to the functionalist orientation in business management studies. Results found in the literature point to the predominance of the term “service coproduction” consisting of

eight distinct capabilities, being four organizational capabilities and four operational capabilities capable of positively influence the final service performance.

KEYWORDS: service coproduction; organizational capabilities; operational capabilities.

1 | INTRODUÇÃO

A expressão “coprodução de serviços” foi incorporada nos estudos organizacionais por Sharp (1980) ao analisar a participação dos cidadãos na melhoria dos serviços públicos urbanos da Inglaterra. Estudos posteriores enfatizaram a coprodução de serviços no contexto interno das organizações (BRUDNEY & ENGLAND, 1983; STRINGFELLOW, TEAGARDEN & NIE, 2008; MONFARDINI, 2010; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011). O papel dos clientes tem sido negligenciado na literatura de gestão de serviços.

O desenvolvimento da indústria de serviços vem sendo favorecido por uma disponibilidade de recursos de Tecnologia de Informação e de Comunicação sem precedentes na história das organizações. Não é por acaso que inúmeros pesquisadores (CHASE, 1978; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2008; FROEHLE & ROTH, 2007; MENOR & ROTH, 2007; MOELLER, 2008; ROSENZWEIG, LASETER & ROTH, 2011; SVENSSON, 2006) enfatizam estratégias que objetivam o aperfeiçoamento da produção, da prestação e do desempenho de serviços. O ambiente de prestação de serviços exige o envolvimento do cliente como agente coprodutor, o que requer capacidades específicas, pois difere da dicotomia fazer e comprar (WILLIAMSON, 1991). A sobrevivência das organizações, segundo Dai (2010), está condicionada ao desenvolvimento de capacidades de cooperação entre prestadores e usuários de serviços visando benefícios mútuos. A cooperação entre prestador e usuário de serviços vem sendo motivada por questões relacionadas à qualidade do desempenho final do serviço prestado (RING & VAN DE VEN, 1992).

Um exemplo de coprodução de serviço pode ser visualizado na interação paciente e médico. Antes de receber o serviço médico, o paciente precisa comparecer ao consultório, relatar os sintomas, responder aos questionamentos, disponibilizar seu corpo para exame e participar de procedimentos como aferição da pressão arterial, verificação de temperatura, extração de amostra sanguínea até chegar a um diagnóstico conclusivo. Além disso, deverá tomar a medicação conforme prescrito pelo médico, obedecer às instruções e retornar ao consultório em alguns dias para revisão. Em outras palavras, o paciente deve “coproduzir” ativamente para que o serviço médico seja prestado com mais qualidade e rapidez. O desempenho do serviço médico pode ser significativamente influenciado pela (in)capacidade de coprodução do paciente. A cooperação simultânea entre médico (prestador) e paciente (usuário) influencia consideravelmente o desempenho do serviço. Em outro contexto, como na prestação de serviços de telecomunicações, por exemplo, a coprodução será verificada através de *inputs* dos clientes usuários, por exemplo, a disponibilização, por parte do usuário,

de infraestrutura de *hardware* e *software*, equipamentos e instalações.

Adicionalmente, este estudo teórico analisa as capacidades de coprodução dos usuários de serviços nos contextos “inter” e “intra” organizacionais. O contexto inter-organizacional diz respeito à coprodução de serviços entre organizações diferentes, enquanto que o contexto intra organizacional refere-se à coprodução entre unidades de uma mesma organização (matriz e filiais). As pesquisas na área de gestão de operações de serviços têm priorizado estratégias de serviços em um contexto inter-organizacional abrangente que considera um desempenho superior de serviços entre organizações (COATES & MACDERMOT, 2002; FROEHLE & ROTH, 2007; MOELLER, 2008) e um contexto intra-organizacional de produção de serviços, entre unidades de uma mesma organização.

Bowman e Ambrosini (2003) sugerem dois níveis de atividades que demandam capacidades específicas de execução pela matriz e pelas suas filiais. Em um nível superior na hierarquia organizacional existe a matriz, a qual não se envolve diretamente na produção e entrega dos serviços, porém regulamenta as atividades das filiais, o que demanda capacidades comuns para toda a organização, aqui denominadas Capacidades Organizacionais (CORS), amplamente estudadas na literatura, conforme sugerido por Amit e Schoemaker (1993).

Em um nível operacional, inferior na hierarquia organizacional, existem as filiais ou os usuários, que coproduzem serviços através de atividades que demandam capacidades distintas. Embora relacionadas entre si, as filiais e os usuários interagem com mercados distintos, o que requer adaptação ao contexto local, interação com públicos diferentes e desenvolvimento de capacidades específicas, aqui denominadas de Capacidades Operacionais (COPS), conforme sugerido por Ko e Lu (2010), pouco estudadas na literatura. O reconhecimento da existência de uma capacidade operacional, considerando a participação dos clientes como “coprodutores” (WHITAKER, 1980) pode representar o que Wu, Melnyk e Flynn (2010) chamam de “ingrediente secreto” para um desempenho superior na prestação de serviços.

A tarefa de criar uma representação que integra capacidade e coprodução de serviços e os seus efeitos para o desempenho de serviços inter e intra-organizacional é necessária na área de gestão de operações de serviços, pois na literatura são raros os estudos sobre esses dois níveis de capacidades, tampouco uma definição clara para o termo “coprodução”. Os autores utilizam definições distintas e contraditórias, o que denota a falta de uma terminologia específica e de um conceito unificado para o termo “coprodução de serviços”.

Este estudo delinea-se pela investigação teórica da terminologia adotada na literatura para a expressão “coprodução de serviços” e pela proposição de um modelo teórico considerando as capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços como dimensões antecedentes do desempenho na prestação de serviços.

2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta os pressupostos teóricos de importantes construtos de pesquisa na área de estratégias organizacionais e de gestão de operações de serviços.

2.1 Serviços

A existência de uma teoria unificada (*Unified Service Theory*) para delinear claramente o que constitui um serviço é reconhecida e defendida por Sampson e Froehle (2006). Segundo esta teoria, serviços são processos que dependem de *inputs* dos clientes, considerados “fornecedores” de informação relevante para os processos envolvidos na prestação de serviços. O entendimento do termo serviço como sendo algo intangível e que não resulta na produção de um bem tangível parece não ser abrangente o suficiente para abarcar mudanças em uma economia de produtos que se transformou em uma economia de serviços.

A mudança na preocupação com produtos para serviços é decorrente da diversidade na demanda dos clientes (MENOR & ROTH, 2007). Na literatura são encontrados inúmeros estudos sobre desenvolvimento, produção e oferta de produtos (SHANE & ULRICH, 2004), porém, as publicações voltadas à coprodução de serviços não estão desenvolvidas ou suficientemente avançadas (FROEHLE & ROTH, 2007). Consequentemente, pesquisadores na área de gestão e operações de serviços reconhecem a importância e a necessidade de estudos adicionais que promovam a coprodução de serviços em consonância com a demanda crescente dos clientes em mercados competitivos (ROTH & MENOR, 2003). O setor de serviços, pela sua característica intrínseca de envolver recursos e capacidades específicas para ser produzido, oferecido e consumido, encontra-se, de maneira irreversível, atrelado ao conceito de “coprodução”, que considera os *inputs* dos clientes para um desempenho superior.

2.2 Coprodução de serviços

Na gestão empresarial, a expressão coprodução de serviços foi definida por Sampson e Froehle (2006) como sendo o processo de produção e consumo de serviços que depende dos *inputs* dos clientes. Tews, Michel e Lyon (2010) entendem a coprodução como o desenvolvimento e o consumo simultâneo de um serviço considerando a participação do cliente na prestação desse serviço. Na gestão dos serviços públicos, Brudney e England (1983) abordaram a coprodução como um processo emergente de entrega de serviço que considera a participação direta do cidadão na produção e no consumo do serviço. Needham (2012) enfatiza que a coprodução considera as pessoas como receptores ativos com experiência e conhecimento capazes de melhorar o desempenho dos serviços.

A expressão “coprodução de serviços” vem sendo explorada, quase que

unicamente, no contexto dos serviços públicos prestados pelos governos. A expressão foi incorporada à área dos estudos organizacionais no início da década de 80 quando Sharp (1980) apresentou um conceito de coprodução ao analisar serviços urbanos e participação do cidadão nesses serviços. Estudos adicionais surgiram a seguir com o objetivo de potencializar os serviços humanos na gestão empresarial (BJUR, 1981), propor conceitos (BRUDNEY & ENGLAND, 1983) e analisar a coprodução como uma promessa de entrega de serviços de maneira diferenciada (LEVINE & FISCHER, 1984; XUE & HARKER, 2007).

Ao referirem-se à expressão *coprodução de serviços*, os autores utilizam terminologia diversificada (Tabela 1) e, não raramente, divergente em seus aspectos conceituais fundamentais. Apesar dos inúmeros estudos publicados na área de serviços, não existe uma terminologia unificada para o termo *coprodução de serviços*, tampouco parece haver um entendimento quanto a uma definição clara e objetiva. A expressão “*inputs dos clientes*” é a que mais se aproxima da ideia de participação de clientes na produção e no consumo de serviços (SAMPSON & FROEHLE, 2006).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) utilizam o termo *e-service* referindo-se à provisão de qualquer tipo de serviço através de formatos eletrônicos como a internet e aparelhos eletrônicos móveis. Boyer, Hallowell e Roth (2002) adotam o termo *e-service encounters* para descrever o período entre a divulgação inicial e o momento da conclusão de um determinado serviço. Ko e Lu (2010) sugerem o termo *integrated service* para descrever a inovação em serviços através de uma rede de comunicação. Sampson e Froehle (2006) utilizam a expressão *unified services* para descrever o processo de produção de serviços, o qual depende da contribuição dos clientes para se concretizar. A relação demonstrada na Tabela 1, a seguir, apresenta alguns termos encontrados na literatura e seus respectivos autores.

Autores	Ano	Termos utilizados
Mills, Chase e Margulies	1983	<i>partial employee</i>
Bitner, Booms e Mohr	1994	<i>moments of truth</i>
Rust e Lemon	2001	<i>e-service</i>
Boyer, Hallowell e Roth	2002	<i>e-service encounters</i>
Gutek, Groth e Cherry	2002	<i>enhanced encounters</i>
Marschall; Roberts	2004	<i>citizen participation</i>
Seth et al.	2005	<i>client-supplier</i>
Sampson e Froehle	2006	<i>unified services</i>
Stringfellow et al.	2008	<i>pooled interdependence</i>
Ko e Lu	2010	<i>integrated service</i>
Stanworth	2012	<i>co-creation</i>

TABELA 1 – Autores de coprodução de serviços e termos utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, Stringfellow et al. (2008) apresentam o termo *pooled interdependence* para os provedores de serviços que operam paralelamente, em equipe, em locais

diferentes, e que compartilham dos resultados no final do processo de entrega do serviço e Monfardini (2010), Marschall (2004) e Roberts (2004) adotam o termo *citizen participation* para a inclusão de clientes participantes nos processos de gestão. Stanworth (2012) adotou o termo *cocriação* ao referir-se à qualidade do serviço resultante da interação em um contexto B2B.

O termo *coproduction* também aparece, ocasionalmente, em estudos relacionados à gestão de operações de serviços, sobretudo serviços na área de Psicologia, saúde, e segurança pública. Dentre as abordagens que utilizam o termo *coproduction*, predomina a ideia central de interação entre públicos diversificados. Norton, Clarke e Addicott (2010) sugerem uma definição abrangente de coprodução. Para esses autores, coprodução de alguma coisa envolve interação próxima entre vários atores durante um processo transdisciplinar, não-hierárquico e heterogeneamente organizado de produção de conhecimento. Sampson e Froehle (2006) apresentam o conceito adotado como referência básica para a realização da presente pesquisa. Para os autores, a coprodução trata da utilização do trabalho do cliente durante a entrega do serviço. Tews, Michel e Lyon (2010) e Dato-on e Beasley (2005) abordam a produção e o consumo simultâneos de um serviço que envolve a participação e a satisfação dos colaboradores envolvidos. Whitaker (1980) sugere que coprodução é o envolvimento ativo do público em geral, especialmente, aqueles diretamente beneficiados pelo serviço. São encontradas, portanto, inúmeras tentativas de definir o termo “coprodução” em um contexto de serviços. No entanto, as definições encontradas, ora se aproximam e se complementam, ora se sobrepõem e se afastam.

O conceito de coprodução de serviços pode ser compreendido, de maneira genérica, como integração ou produção conjunta de algum serviço. O termo foi incorporado gradativamente pelas organizações através de aplicações diversas. A integração organizacional é obtida quando componentes organizacionais distintos e interdependentes como, por exemplo, sócios, unidades de negócio e departamentos, comportam-se como um todo unificado, através de suas capacidades, sem estarem fusionados em uma única organização (BARKI & PINSONNEAULT, 2005; BENDAPUDI & LEONE, 2003).

As vantagens da integração de recursos organizacionais, condição indispensável à coprodução de serviços, têm sido discutidas em diversos campos incluindo gestão de operações de serviços (GLOUBERMAN & MINTZBERG, 2001). A disseminação da informação, a integração de processos internos e a interação entre clientes e fornecedores facilitaram a coprodução de serviços, o que, segundo Masini e Wassenhove (2009), são possibilidades geradas pelas capacidades desenvolvidas e facilitadas pelos mecanismos da Tecnologia da Informação (TI).

A importância dos *inputs* dos clientes na coprodução de serviços é reconhecida em operações B2C (*Business to Consumer*) e operações B2B (*Business to Business*) (XUE, HITT & HARKER, 2007; FREI, 2008; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Em qualquer lógica, os clientes são considerados compradores de serviços que habitam

localidades diferentes e dispões de recursos diferentes na visão de Lovelock e Young (1979). Portanto, os compradores de serviços desfrutam de desempenho único na abordagem de Rosenzweig and Roth (2007).

O *gap* teórico encontrado na literatura de gestão de serviços fica evidenciado pela carência de estudos sobre a contribuição dos *inputs* dos clientes em nível intra-organizacional e inter-organizacional (MENOR & ROTH, 2007; ROSENZWEIG et al. 2011; CHO & MENOR, 2010; KO & LU, 2010). Na literatura, são encontradas definições distintas e até mesmo antagônicas para o termo coprodução (STANWORTH, 2012; MONFARDINI, 2010; SAMPSON & FROEHLE, 2006). Definições diversificadas e divergentes denotam carência de uma terminologia unificada e de um conceito claro e objetivo.

Dentre as inúmeras terminologias e abordagens teóricas encontradas na literatura sobre a participação dos clientes e dos demais recursos organizacionais na produção de serviços, o presente estudo adota, como premissa básica, o termo “coprodução” e objetiva investigar as dimensões antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços.

2.3 Capacidades organizacionais e operacionais de coprodução de serviços

Amit e Schoemaker (1993) definem capacidade organizacional como sendo processos intangíveis baseados na informação, mantidos constantes em todas as unidades da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. No presente estudo, quatro construtos constituem o grupo das capacidades organizacionais: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedores, planejamento estratégico em serviços e habilidade em serviços. As capacidades operacionais, por sua vez, são definidas por Wu et al. (2010), como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de cada unidade da empresa, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. O grupo das capacidades operacionais é constituído, neste estudo, por quatro construtos de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança dos equipamentos e das instalações e capacitação de funcionários. O modelo teórico é apresentado e discutido em seção posterior e demonstra os níveis e os grupos das capacidades organizacionais e operacionais de coprodução e a influência no desempenho de serviços.

3 | PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

O modelo teórico proposto considera algumas dimensões antecedentes das capacidades de coprodução através de dois grupos inter-relacionados e complementares: as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS). As CORS são abrangentes e estão associadas à matriz da

empresa e são aplicadas em todas as unidades da organização como, por exemplo, o planejamento estratégico e as normas gerais que abrangem a organização em sua totalidade, ou seja, em todas as suas unidades de negócio. As COPS estão associadas às unidades filiais e referem-se às particularidades, vicissitudes e características inter-regionais dos diferentes contextos onde as filiais estão inseridas como, por exemplo, as instalações e a capacitação dos funcionários para participar da prestação dos serviços. Em outras palavras, as instalações disponíveis em uma unidade de grande porte localizada em um grande centro comercial urbano pode ser consideravelmente diferente das instalações de uma unidade de pequeno porte localizada em uma pequena comunidade rural.

Este trabalho complementa o estudo exploratório anterior, realizado por Teixeira (2010), o qual identificou oito dimensões apresentadas como antecedentes das capacidades para a coprodução de serviços corporativos: Normas e Procedimentos (NP), Qualidade da Integração com Fornecedor (QI), Planejamento Estratégico de Serviços (PE), Habilidade em Serviços de Telecomunicações (HS), Gerenciamento de Equipamentos (GE), Gerenciamento das Instalações (GI), Segurança (SE), e Capacitação de Funcionários (CP). A Figura 1, a seguir, apresenta uma visão geral do modelo teórico proposto, concebido a partir das dimensões formadoras consideradas dimensões antecedentes das capacidades organizacionais e operacionais e seus efeitos no desempenho de serviços.

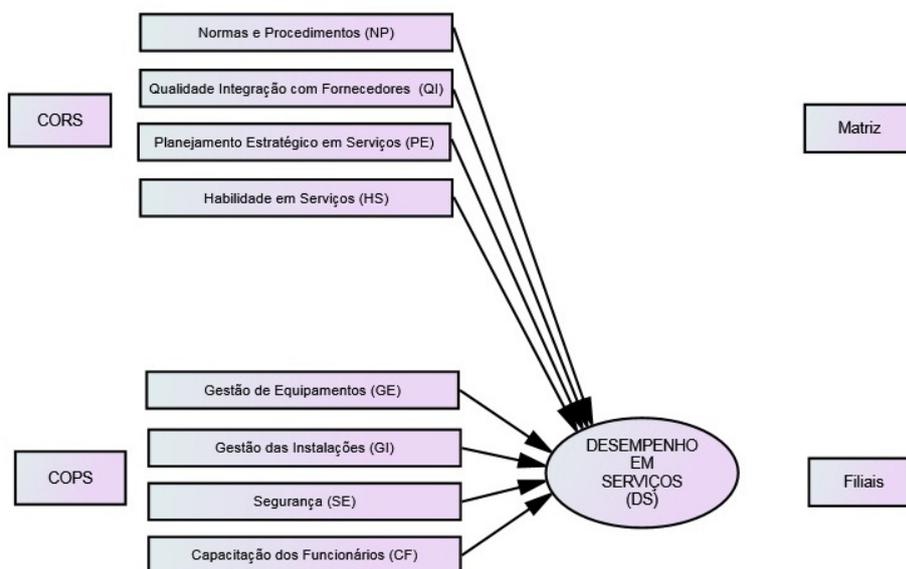


Figura 1 – Modelo teórico: dimensões, capacidades e desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo teórico proposto considera as capacidades organizacionais abrangentes, já exploradas na literatura, que emergem de níveis hierárquicos superiores, geralmente da matriz. Como contribuição inédita para os estudos na área de gestão de serviços, esse modelo teórico traz a discussão para um nível mais profundo

do tecido organizacional, pouco explorado na literatura, as chamadas capacidades operacionais, de difícil observação nas filiais das empresas e nos usuários de serviços.

3.1 Capacidades organizacionais

Amit e Schoemaker (1993) definem Capacidades Organizacionais (CORS) como sendo processos tangíveis e intangíveis baseados na informação, específicos da empresa, desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos. A ideia de um comportamento estável, “habitual e rotineiro” surgiu em estudo seminal de Nelson e Winter (1982, p. 14). A persistente previsibilidade de comportamento é característica marcante do comportamento organizacional, o qual é guiado por regras estabelecidas previamente. As CORS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: normas e procedimentos, qualidade da integração com fornecedor, planejamento estratégico em serviços e habilidades em serviços.

3.1.1 Normas e Procedimentos (NP)

O construto Normas e Procedimentos (NP) refere-se às regras de serviços adotadas pelo cliente que compra um determinado serviço, o qual coproduz através de *inputs* no que se refere ao monitoramento e controle das atividades. Na área da psicologia social, Jackson (1965) definiu norma como uma crença que um determinado grupo de trabalho deve possuir para saber como comportar-se em um determinado contexto. Procedimentos são instruções detalhadas sobre uma sequência de ações que podem evitar equívocos caros para as organizações decorrentes da falta de harmonia na força de trabalho (ORMSBEE, 2014).

Normas e procedimentos representam, portanto, regras básicas que orientam a tomada de decisão na organização e devem refletir o pensamento da organização quanto às diversas funções (HUANG e WU, 1994). Em conjunto, as normas e os procedimentos tomam por base os valores fundamentais da organização, servindo de orientação para a definição das estratégias, táticas e planos operacionais. Meyer e Rowan (1977) analisaram as normas e procedimentos sob uma perspectiva sociológica e concluíram que as organizações incorporam procedimentos definidos por conceitos entendidos como racionais, já institucionalizados na sociedade. Dentre os principais benefícios das Normas e Procedimentos (NP) destacam-se a formalização das etapas do trabalho, padronização das atividades e, conseqüentemente, expectativa de melhor qualidade na prestação dos serviços.

3.1.2 Qualidade da Integração com Fornecedor (QI)

Qualidade na Integração com Fornecedores (QI) refere-se à clareza, objetividade

e precisão das informações trocadas com o fornecedor dos serviços. A empresa cliente representa uma fonte importante de matéria-prima informacional (CHASE, 1978; MILLS & MORRIS, 1986) e a integração com a empresa fornecedora é definida por Siehl, Bowen e Pearson (1992, p. 537) como interações planejadas com o objetivo de buscar uma “sensação temporária de proximidade” entre os clientes compradores e seus provedores de serviços.

A participação dos clientes é indispensável na produção de serviços (CHASE, 1978; DANET, 1981) e suas contribuições podem ser otimizadas se as empresas prestadoras de serviços perceberem seus fornecedores como colaboradores (LOVELOCK & YOUNG, 1979; MILLS & MORRIS, 1986). Kaynak (2003) afirmou que as empresas estavam se beneficiando cada vez mais de relações mais próximas com fornecedores e argumenta que a visão estratégica de médio e de longo prazo visa, simultaneamente, a melhoria da qualidade e redução de prazos e de custos. A aproximação entre empresa e fornecedor pode resultar em aumento da produtividade e mudanças na estrutura interna da organização. Portanto, os fornecedores, assim como os usuários, representam elos fundamentais no processo de coprodução de serviços (ETGAR, 2008). Para garantir que os insumos fornecidos atendam às necessidades dos clientes é importante selecionar e avaliar os fornecedores quanto aos atrasos de entrega, atendimento aos requisitos de qualidade e quantidade, e regularidade de fornecimento (MILLS & MORRIS, 1986).

3.1.3 Planejamento Estratégico de Serviços (PE)

Planejamento Estratégico de serviços (PE) caracteriza a capacidade da empresa compradora de um serviço em alinhar seu objetivo específico ao objetivo estratégico geral (GRIFFIN, 1997; SUNBO & GALLOUJ, 2000). O PE refere-se às decisões globais, válidas para todas as unidades (matriz e filiais) de uma organização.

O planejamento estratégico de serviços é uma fase gerencial que possibilita o cliente usuário planejar a utilização do serviço internamente. O ambiente estratégico de serviços envolve características relacionadas à localização das instalações da empresa, especificidades regionais, nacionais, entre outras características associadas ao relacionamento entre a empresa compradora de serviços e seu fornecedor (CHASE, 1978). O objetivo de elaborar uma estratégia de serviços implica em coordenar esforços e disponibilizar recursos específicos (MENOR & ROTH, 2007).

O setor de serviços pode ser considerado estratégico devido às características de heterogeneidade, simultaneidade, perecibilidade, intangibilidade, e contato com o cliente (SAMPSON & FROEHLE, 2006). O serviço é único e é consumido no instante em que é prestado, ou seja, não será prestado de maneira idêntica duas vezes. Assim, as empresas programam os seus “encontros” de serviços com os seus clientes e vivenciam experiências únicas (CHO & MENOR, 2010).

3.1.4 Habilidade em Serviços (HS)

A Habilidade em Serviços (HS) refere-se às capacidades e conhecimento técnico em serviços que a empresa cliente, usuária de serviços, deve possuir e utilizar de forma padronizada, em todas as suas unidades, como parte da cultura organizacional. Dentre as habilidades destaca-se o suporte à produtividade do serviço através do desempenho de tarefas que economizam recursos dos prestadores e dos usuários de serviços (MILLS et al., 1983).

O construto HS pode ser definido como um “grupo de tarefas, incluindo o serviço principal representado pelo benefício básico procurado pelo cliente e por um grupo de tarefas complementares que apoiam e aperfeiçoam esse serviço básico” (SAMPSON & FROEHLE, 2006). Churchill, Ford e Walker (1987) estudaram os fatores determinantes da habilidade e do desempenho em serviços e os resultados do estudo revelaram fatores organizacionais, ambientais e motivacionais que podem ser denominados de habilidades em serviços. O desempenho na prestação de serviços depende, então, de habilidade decorrente de experiências passadas e presentes, tema da Psicologia Organizacional explorado por Campbell e Pritchard (1976). Em consonância com o estudo anterior, as habilidades são desenvolvidas através da experiência, treinamento e prática. As empresas desenvolvem novas habilidades e aperfeiçoam habilidades existentes e isso promove o potencial para gerar melhor desempenho durante o período de experiência profissional (NIKKAMARIAH, 1997).

Dentre as principais atribuições da habilidade em serviços, destacam-se o envolvimento e o conhecimento necessários para realizar atividades como transporte, distribuição, telecomunicação, saúde, educação, entretenimento, dentre outras. No entanto, mais do que competência técnica, o foco principal da habilidade das empresas usuárias de serviços é uma cultura permanente de pessoas interagindo com outras pessoas e empresas interagindo com outras empresas.

3.2 Capacidades operacionais

As Capacidades Operacionais (COPS) são definidas por Wu et al. (2010) como conjuntos de aptidões, processos e rotinas, específicos de uma unidade empresarial, desenvolvidos em um sistema de gestão de operações, utilizadas regularmente na solução de problemas através da configuração dos recursos operacionais. Segundo Flynn et al. (1995), as COPS podem ser compreendidas como sendo práticas padronizadas, programas e procedimentos desenvolvidos para atingir objetivos específicos. As COPS são dimensões operacionalizadas neste estudo como antecedentes do desempenho de serviços, representadas pelas seguintes dimensões de pesquisa: gerenciamento dos equipamentos, gerenciamento das instalações, segurança, e capacitação dos funcionários.

3.2.1 Gerenciamento de Equipamentos (GE)

A Federação Internacional de Gerenciamento de Equipamentos (*International Federation of Purchasing and Materials Management*) define gerenciamento de equipamentos como o ato de planejar e controlar todos os tipos de materiais e equipamentos, seu fornecimento e o seu fluxo operacional, da fase inicial à fase final, de modo que a empresa possa entregar o serviço ao cliente respeitando suas preferências dentro do prazo estabelecido.

O gerenciamento de equipamentos se mostra como uma tarefa de importância cada vez maior (RAMAKRISHNA, 2005). Diante da velocidade de lançamento de serviços, a quantidade de equipamentos que precisam ser gerenciados tende a aumentar continuamente (FEARON, RUCH & WIETERS, 1989). Assim, gerenciar equipamentos significa organizar, planejar e executar atividades que facilitem o processo de trabalho através da utilização dos equipamentos disponíveis (ASAOLU, OLUFEMI & CLAUDIUS, 2012). As atividades de gerenciamento de equipamentos são relativas ao gerente, administrador ou líder. A gerência de equipamentos ocorre sobre utensílios, ferramentas, máquinas, aparelhos elétricos e eletrônicos (WILD, 1995).

Gerenciar Equipamentos (GE) refere-se à preservação dos recursos físicos materiais existentes nas instalações de cada unidade empresarial para que possam ser utilizados na prestação de serviços. Gerenciar equipamentos foi classificado como sendo uma capacidade operacional por depender de conhecimento técnico específico da empresa e da região onde a mesma está instalada.

O gerenciamento dos equipamentos envolve etapas de aquisição, utilização e preservação dos recursos materiais da empresa (ONDIEK, 2009). O construto GE inclui atividades como introdução de novas tecnologias de apoio às decisões de aquisição e negociação de equipamentos, manutenção preventiva e corretiva, reposição de peças e contratação de serviços especializados. Em conjunto, essas atividades contribuem para a obtenção de bons níveis de qualidade e produtividade dos equipamentos até o seu total sucateamento (LEE, PADMANABHAN & WHANG, 1997).

3.2.2 Gerenciamento das Instalações (GI)

A atividade de gerenciar instalações refere-se às condições físicas das salas e locais do cliente onde os equipamentos utilizados na prestação de serviços são instalados como espaços físicos, paredes, piso, portas, janelas, mobiliário, cabos eletrônicos e instalação elétrica.

Gerenciar instalações físicas envolve todos os tipos de processos de apoio à infraestrutura das empresas, incluindo os cuidados de escritórios, edifícios comerciais ou institucionais como lojas, hospitais, hotéis, escolas e complexos de escritórios (WAHEED, 2009). O gerenciamento de instalações (*Facilities Management*) pode ser definido como a integração e alinhamento dos serviços não essenciais incluindo a

integração das instalações necessárias para operar e manter um negócio (PITT & TUCKER, 2008).

As instalações físicas contribuem para a integração de processos, para a manutenção dos serviços existentes e também para o desenvolvimento de novos serviços que melhoram a eficácia das atividades primárias desenvolvidas pelas organizações. No nível corporativo, contribuem para atingir os objetivos estratégicos e operacionais. No cotidiano das organizações, o gerenciamento de instalações físicas proporciona um ambiente seguro e eficiente de trabalho, que é essencial para o desempenho das empresas, independentemente da sua abrangência e do seu segmento de atuação (MUDRAK, VAN WAGENBERG & WUBBEN, 2004).

3.2.3 Segurança da Informação (SE)

Segurança da Informação (SE) refere-se ao controle do acesso ao ambiente do cliente onde os equipamentos estão instalados e a informação é armazenada. O construto segurança da informação é operacionalizado como uma capacidade operacional por estar vinculado à capacitação individual dos profissionais responsáveis pela guarda dos equipamentos e da informação (LUFF & BROKENSHERE, 2012). As unidades centrais (matrizes) de empresas recomendam sistemas de segurança compostos de normas e procedimentos que devem ser seguidos por todas as unidades. No entanto, algumas unidades podem contar com recursos diferentes para cuidar da segurança. O controle do acesso ao ambiente de trabalho geralmente envolve a presença de uma pessoa com autoridade ou um sistema de monitoramento para controlar o acesso ao local protegido (CUMMING, 1994).

Segurança refere-se ao grau de proteção contra o perigo, dano, perda, e crime. Segurança, como forma de proteção, são estruturas e processos que fornecem ou melhoram as condições de trabalho. O Instituto para a Segurança e Metodologias Aberto (ISECOM) define a segurança como uma forma de proteção, em que é criada uma separação entre os ativos empresariais e sua ameaça. A segurança da informação é comparada a conceitos relacionados à continuidade e à confiabilidade das operações organizacionais. A diferença principal entre segurança e confiabilidade é que a segurança deve levar em conta a proteção contra as ações de pessoas e de adversidades que podem causar destruição no ambiente de trabalho. A confiabilidade leva em consideração a manutenção das ações de proteção das informações.

3.2.4 Capacitação de Funcionários (CF)

A Capacitação dos Funcionários (CF) refere-se ao processo de treinar e ensinar os funcionários a operar os equipamentos e a gerenciar os procedimentos utilizados durante a prestação e o consumo dos serviços. Enquanto o construto Habilidade em Serviços (HS) refere-se a uma capacidade organizacional da empresa, o construto

Capacitação de Funcionários (CF) refere-se ao desenvolvimento das pessoas.

Treinar fisicamente, socialmente e intelectualmente os funcionários é atividade essencial para facilitar o processo de produção e de desenvolvimento das pessoas em qualquer organização (OLANIYAN & OJO, 2008). Schneider, White e Paul (1998) sustentam que treinar ou capacitar funcionários significa acumular o conhecimento individual adquirido ao longo do tempo. Para Abiodun (1999), a capacitação pode ocorrer dentro ou fora da organização e representa um desenvolvimento sistemático do conhecimento, aptidões e atitudes necessárias aos funcionários para o desempenho adequado de uma determinada tarefa ou trabalho. Oguntimehin (2001) identificou as seguintes funções da capacitação: aumento da produtividade, melhoria da qualidade do trabalho, aperfeiçoamento das aptidões, conhecimento, compreensão e atitude, melhor utilização de ferramentas e de máquinas, e redução de desperdícios, de acidentes e de atrasos.

Craig (1976) afirma que a capacitação promove a obtenção do nível desejado de desempenho, facilita a implementação de novas normas e garante a sobrevivência e o crescimento da organização. O objetivo da capacitação é reduzir trabalho desnecessário, evitar a utilização de máquinas e equipamentos errados e diminuir riscos de acidentes de trabalho. Para Obisi (1996) a capacitação objetiva o desenvolvimento de competência técnica, humana, conceitual e gerencial para o aperfeiçoamento individual e organizacional. Adicionalmente, Akinpelu (1999) considera a capacitação de funcionários um processo contínuo e a necessidade de realizar as tarefas de trabalho de forma eficiente torna a capacitação absolutamente necessária para um desempenho superior em serviços.

3.3 Desempenho em Serviços

O Desempenho em Serviços (DS) é abordado na literatura de serviços como sendo o resultado de capacidades internas da empresa de dispor de recursos e de rotinas, geralmente em conjunto, voltadas a reduzir o número de falhas e atingir um determinado objetivo de serviço (MENOR & ROTH, 2007). Cronin e Taylor (1992) referem-se ao desempenho como sendo uma atitude relacionada porém, não equivalente, à satisfação que resulta da comparação entre a expectativa do usuário e do resultado (desempenho) do serviço. Os termos desempenho, qualidade e satisfação parecem ambíguos e são objetos de confusão na literatura de serviços (CRONIN & TAYLOR, 1992). O construto desempenho em serviços tem sido investigado na literatura de marketing de serviços sob a denominação de qualidade em serviços desde 1960 (GRÖNROOS, 1990). Desde então, o DS é reconhecido pela importante contribuição ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos entre os diversos públicos e nas diversas áreas de serviços (SVENSSON, 2006).

4 | METODOLOGIA

O presente estudo exploratório objetiva encontrar uma terminologia adequada para o termo “coprodução” no contexto de prestação de serviços e analisar, qualitativamente, as capacidades organizacionais e operacionais inerentes, considerando as dimensões antecedentes e os efeitos no desempenho dos serviços. Os seguintes procedimentos metodológicos foram obedecidos: pesquisa bibliográfica no *Google academics* contendo os termos utilizados pelos autores; investigação dos construtos que melhor representam as Capacidades Organizacionais (CORS) e as Capacidades Operacionais (COPS) de coprodução de serviços conforme estudo exploratório anterior por Teixeira (2010); proposição de um modelo teórico como *framework* de análise para a coprodução de serviços. A pesquisa também se classifica como descritiva pelo propósito de descrever o estudo fenomenológico da coprodução de serviços buscando compreender o comportamento humano com foco no significado das ações (COLLINS & HUSSEY, 2005).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teórico identificou na literatura de gestão de operações de serviços os inúmeros termos utilizados pelos autores para descrever o fenômeno da participação dos clientes usuários na produção e no consumo de serviços. Dentre os termos excessivamente simplificados, antagônicos e, por vezes, sobrepostos, para descrever a coprodução de serviços, destacam-se, na Língua Inglesa original: *citizen participation*, *enhanced encounters*, *moments of truth*, *partial employee*, *unified services* e *service encounters*. A partir dos os inúmeros termos utilizados para descrever a relação de cooperação entre provedor e usuário, foi possível perceber uma convergência de ideias em torno de um conceito unificador comum: coprodução de serviços. O conceito que sugere abrangência e unificação foi proposto por Sampson e Froehle (2006) ao reconhecer a importância de uma capacidade coprodutiva que considera a participação dos clientes por meio de *inputs* capazes de influenciar o desempenho final do serviço prestado. A recomendação de adotar o termo “coprodução de serviços” representa uma contribuição teórica do presente estudo, na tentativa de unificar essa discussão em torno de um termo comum e, assim, facilitar a organização do campo teórico e promover uma melhor compreensão dessa importante dimensão de pesquisa na área de gestão de serviços.

O presente ensaio teórico apresenta-se como forma de reflexão e de revitalização do conhecimento na área de gestão de operações de serviços, fortemente marcada por estudos empíricos voltados à mensuração de resultados tangíveis. Em contraposição a uma lógica predominante funcionalista nos estudos em Administração, esse estudo teórico contribui significativamente para uma compreensão mais abrangente e robusta a respeito das capacidades de coprodução necessárias aos usuários compradores e

consumidores de serviços, seja na área de saúde, educação, telecomunicações, entre outras.

Um modelo teórico foi proposto constituído de oito variáveis relacionadas à coprodução de serviços, sendo quatro variáveis denominadas capacidades organizacionais e outras quatro denominadas capacidades operacionais. É inegável a contribuição das análises que perpassaram o ambiente inferior da estrutura hierárquica organizacional e reconheceram a existência das capacidades operacionais de coprodução como aspectos imprescindíveis para garantir um desempenho superior em serviços.

Conforme os postulados teóricos descritos anteriormente, as capacidades de coprodução são importantes dimensões teóricas e, portanto, merecedoras de posição de destaque na área de serviços. Koufteros (1999) sustenta que novos construtos de pesquisa desempenham papel importante em investigações científicas quando ainda não existe uma teoria robusta, como é o caso da teoria de serviços. Este estudo chama a atenção para a importância das capacidades que passam a ser mais bem compreendidas e reconhecidas como representantes críticos da coprodução e como antecedentes do desempenho em serviços.

Estudos futuros poderão utilizar-se desse estudo exploratório inicial para criar e validar empiricamente instrumentos de mensuração das capacidades de coprodução em diferentes indústrias de serviços por meio de técnicas estatísticas mais avançadas como modelagem de equações estruturais e análise de regressão.

REFERÊNCIAS

ABIODUN, E. J. A. Human resources management, an overview. **Concept Publication**, Shomolu, Lagos. p. 110-121, 1999.

AKINPELU, B. **Educational technology and teaching** – learning process in the 21st century in Adesomowo, P. O. (Ed), Basic of Education, Lagos: Triumph Books Publishers, 1999.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ASAOLU, Taiwo; OLUFEMI, Agorzie; CLAUDIUS, Jamike. Materials management: an effective tool for optimizing profitability in the Nigerian food and beverage manufacturing industry. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)**, v. 3, n. 1, 2012.

BARKI, Henri; PINSONNEAULT, Alain. A model of organizational integration, implementation effort and performance. **Organization Science**, v. 16, n. 2, p. 165-179, 2005.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R.P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H.; MOHR, Louis A. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**, v. 58 (Oct 1994), p. 95-106, 1994.

BJUR, Wesley E. Coproduction in human service administration. International. **Journal of Public**

Administration, v. 3, p. 389-404, 1981.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. The resource-based and the dynamic capability views of the firm inform competitive and corporate level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, p. 289-303, 2003.

BOYER, K.K.; HALLOWELL, R.; ROTH, A. V. E-services: Operations strategy - a case study and a method for analyzing operational benefits. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 2, p. 175–178, 2002.

BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v. 43, p. 59-65, 1983.

CAMPBELL, D. J.; PRITCHARD, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette. **Handbook of industrial and organizational psychology**. p. 63-130, 1976.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137–142, 1978.

CHO, Yun Kyung; MENOR, Larry L. Toward a provider-based view on the design and delivery of e-service encounters. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 83-85, 2010.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Jr. **Sales force management** - planning, implementation and control. Irwin Inc., 1987.

COATES, T. T.; MACDERMOT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource-based view. **Journal of Operations Management**, n. 20, p. 435-450, 2002.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIG, R. L. **Training & development handbook**: A guide to Human Resource Development. New York: Mc-Graw Hill Book Company, 1976.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 55-68, 1992.

CUMMING, Neil. Security: A guide to security system design and equipment selection and installation. **Elsevier Science and Technology Book**, 338p., 1994.

DAI, L. Maximizing cooperation in a competitive environment. **Advances in Competitive Research**, v. 18, n. 1, p. 52-72, 2010.

DANET, B. **Client-organization interfaces**. In T. Nystrom & W. Starbuck. Handbook of organization design. New York: Oxford University Press, 1981.

DATO-ON, Mary Conway; BEASLEY, Fred. A proposed cross-national study: the effects of self-service bias and co-production on customer satisfaction. **Innovative Marketing**, v. 1, Issue 2, 2005.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FEARON, H. E.; RUCH, W. A.; WIETERS, C. F. **Fundamentals of production operations management**, 4th. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1989.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. A. **Service management: operations, strategy, information technology**, 6 ed., New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2008.

FLYNN, B. B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R. G. Relationship between JIT and TQM: practices and performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1325-1360, 1995.

FREI, F. X. The four things a service business must get right. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 4, p. 70-80, 2008.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A resource-process framework of new service development. **Production Operations Management**, v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.

GLOUBERMAN, S.; MINTZBERG, H. Managing the care of health and the cure of disease. *Health Care Management Review*, n. 26, p. 56-84, 2001.

GRIFFIN, A. PDMA Research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 429 – 458, 1997.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**. ISL, Förlag, Göteborg, 1990.

GUTEK, B.A.; GROTH, M.; CHERRY, B. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 4, p. 132-144, 2002.

HUANG, Peter H.; WU, Ho-Mou. More order without more law: a theory of social norms and organizational cultures. **Journal of law, economics, & organization**, v. 10, n. 2, p. 390-406, 1994.

JACKSON, J. Structural characteristics of norms. In I.D. Steiner & M. Fishbein. **Current studies in social psychology**, p. 301-309, 1965.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 405-435, 2003.

KO, Hsien-Tang; LU, His-Peng. Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 2, p. 162-190, 2010.

KOUFTEROS, Xenophon. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, p. 467-488, 1999.

LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, v. 43, p. 546-558, 1997.

LEVINE, Charles H.; FISHER, G. Citizenship and service delivery: the promise of coproduction/ response/discussion. **Public Administration Review**, v. 44, p.178-189, 1984.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 3, p. 168-178, 1979.

LUFF, Peter; BROKENSHIRE, James. **National security through technology**. Technology, equipment and support. UK, 2012.

MARSCHALL, M. J. Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods. **Political Research Quarterly**, v. 57, n. 2, p. 231-244, 2004.

MASINI, A.; WASSENHOVE, V. L. N. ERP competence-building mechanisms: An exploratory investigation of configurations of ERP adopters in the European and U.S. manufacturing sectors. **Manufacturing and Service Operations Management**, v. 11, n. 2, p. 274-298, 2009.

- MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development in retail banking: construct development and measurement validation. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 825-846, 2007.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the client/employee system as a service production strategy. **Academy of Management**, v. 8, n. 2, p. 301-310, 1983.
- MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as partial employees of services organizations: role development in client participations. **Academy of Management**, v. 11, p. 726-735, 1986.
- MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.
- MONFARDINI, Patrizio. Accountability in the new public sector: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 7, p. 632-646, 2010.
- MUDRAK, T.; VAN WAGENBERG, A.; WUBBEN, E. Assessing the innovative ability of FM teams: a review. *Facilities*, v. 22, p. 290-295, 2004.
- NEEDHAM, Catherine. Co-production: an emerging evidence base for adult social care transformation. Social Care Institute for Excellence. **Research Briefing**, London, p. 2-24, 2012.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. USA: Harvard University Press, 1982.
- NIKKAMARIAH, Mat. The Determinants of salespersons performance. Doctoral Thesis, Aston University, Aston, United Kingdom. 1997.
- NORTON, K.; CLARKE, T.; ADDICOTT, R. Staying native: coproduction in mental health services research. **International Journal of Public Sector Management**. v. 23, p. 567-577, 2010.
- OBISI, C. **Personnel management**. Jackbod enterprises. Ojokondo layout Agbowo, Ibadan, 1996.
- OGUNTIMEHIN, A. Teacher effectiveness: some practical strategies for successful implementation of universal basic education in Nigeria. **African Journal of Educational Management**, v. 9, n. 1, p. 151-161, 2001.
- OLANIYAN, D. A.; OJO, L. B. Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. **European Journal of Scientific Research**, v. 24, p. 326-331, 2008.
- ONDIEK, G. O. Assessment of materials management in the Kenyan manufacturing firms – exploratory survey of manufacturing firms based in Nairobi. **Journal of Social Sciences**, 2009.
- ORMSBEE, H. Organizational policies and procedures: what you need to know. 2013. Disponível em: <http://ezinearticles.com/?Organizational-Policies-and-Procedures---What-You-Need-to-Know&id=3181771>. Acesso em: 06 Jan. 2014.
- PITT, M.; TUCKER, M. Performance measurement in facilities management: driving innovation? **Property Management**, v. 26, n. 4, p. 241-254, 2008.
- RAMAKRISHNA, R. V. **Materials management - profit centre**. Indian institute of materials management knowledge bank, 2005.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations.

Strategic Management Journal, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

ROSENZWEIG, E. D.; ROTH, A. V. B2B seller competence: construct development and measurement using an operations strategy lens. **Journal of Operations Management**, v. 25 n. 6, p. 1311-1331, 2007.

ROSENZWEIG, E. D.; LASETER, T. M.; ROTH, A. V. Through the service operations strategy looking glass: Influence of industrial sector, ownership, and service offerings on B2B e-marketplace failures. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1, p. 23-48, 2011.

ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p.145-164, 2003.

RUST, R. T.; LEMON, K. N. E-service and the consumer. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 3, p. 85–101, 2001.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, 2006.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, p. 150-163, 1998.

SETH, Nitin; DESHMUKH, S. G.; VRAT, Prem. Service quality models: a review. Indian Institute of Technology. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 22, n. 9, 2005.

SHANE, S. A.; ULRICH, K. T. Technological innovation, product development, and entrepreneurship in management science. **Management Science**, v. 50, n. 2, p. 133–144, 2004.

SHARP, Elaine B. Toward a new understanding of urban services and citizen participation. The coproduction concept. **Midwest Review of Public Administration**, v. 14, p. 105-118, 1980.

SIEHL, Caren; BOWEN, David E.; PEARSON, Christine A. Service encounters as rites of integration an information processing model. **Organization Science**, v. 3, p. 537-555, 1992.

STANWORTH, J. O. Deep supply relationships: influencing outcomes by managing supply service quality. **Production, Planning & Control**, v. 23, n. 7, p. 541-552, 2012.

STRINGFELLOW, A.; TEAGARDEN, M. B.; NIE, W. Invisible costs in offshoring services work. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.2, p. 164-179, 2008.

SUNBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **Innovation Systems in the Service Economy**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p. 43-68, 2000.

SVENSSON, G. New aspects of research into service encounters and service quality. **International Journal of Service**, v. 17, n. 3, 2006.

TEIXEIRA, R. The influence of B2B service buyer network structure on supply disruptions: an empirical investigation in Brazilian telecommunications services. 2010. Doctorate Thesis, Clemson University, South Carolina, USA, 2010.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; LYONS, B. D. Beyond personality: the impact of GMA on performance for entry-level service employees. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 344-362, 2010.

XUE, M.; HITT, L. M.; HARKER, P. T. Customer efficiency, channel usage, and firm performance in retail banking. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 9, n. 4, p. 535-558, 2007.

WAHEED, Z. Facilities Management for Students and Practitioners. **Facilities**, v. 27, n.1/2, p. 66–67, 2009.

WHITAKER, G. P. Coproduction: citizen participation in service delivery. **Public Administration Review**. Blackwell Publishing Limited, v. 40, n. 3, p. 240-246, 1980.

WILD, R. *Production and Operations Management*. 5th ed., London: Cassel, 1995.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WU, Sarah Jinhui; MELNYK, Steven A.; FLYNN, Barbara B. Operational capabilities: the secret ingredient. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 721-754, 2010.

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO POR MEIO DA ESPIRITUALIDADE CORPORATIVA

Randes de Faria Enes

Trupe Marketing Consulting/FGV/ São Paulo-SP

Stella Regina Reis da Costa

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

RESUMO: A inseparabilidade da vida pessoal e profissional fez com que a organização começasse a ter um olhar para novas estratégias em gestão de pessoas, e trouxe à luz a qualidade de vida no ambiente de trabalho, potencializando a integração funcionário e empresa. Esta correlação, bem-estar e ambiente de trabalho, fez com que esta pesquisa verificasse a importância em utilizar a estratégia de um ambiente espiritualizado para gerar a felicidade no trabalho e ainda levantar quais são as variáveis que possibilitam a transcendência de uma empresa tradicional para uma empresa espiritualizada. A metodologia utilizada foi cedida pelo PROGEGP-FIA, que aplica uma pesquisa quantitativa onde classifica anualmente as Melhores Empresas para Você Trabalhar, por meio de índices de qualidade de vida (IQAT) e gestão de pessoas (IQGP). Baseado nestes resultados houve o comparativo entre as dez Melhores e as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos situadas no Estado de São Paulo. As conclusões apontam que os principais motivos geradores da felicidade no

trabalho estão baseados na construção da cultura organizacional focada no bem-estar do indivíduo, denominada neste estudo como espiritualidade corporativa, onde a aplicabilidade desta visão estratégica possibilita melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de Vida. Espiritualidade. Felicidade no Trabalho.

ABSTRACT: The inseparability of personal and professional life has made the organization start looking to other strategies in managing people, and brought to light the life quality in the people workplace, increasing the employee and company integration. This correlation, welfare and working environment, made this research verify the importance of using the spiritual environment strategy to generate happiness at work and also raise what are the variables that allows the transcendence of a traditional company to a spiritualized company. The methodology used was courtesy by PROGEGP-FIA that apply a quantitative research which annually ranks the Best Companies for you to Work, using life quality indices (IQAT) and people management (IQGP). Based on these results, there was the comparison between the best ten companies and the ones belonging to the segment of Pharmaceutical, Personal Care and Cosmetics, all located in São Paulo. The findings show that the main reasons to generate

happiness at work are based on the organizational culture construction focused on the individual's well-being, called in this study as corporate spirituality, where the applicability of this strategic motion allows a better life quality in the workplace.

KEYWORDS: Quality of Life. Spirituality. Happiness at Work.

1 | INTRODUÇÃO

Mediante a evolução da sociedade, o indivíduo do século XXI encontra uma tecnologia estreitando o espaço-tempo tanto nas informações como também nos relacionamentos com pessoas de qualquer lugar do mundo. Segundo Bauman (2001), esta interação veloz acarretará profundas transformações sociais do estado de bem-estar, da família, das relações de trabalho, entre outras, perdendo espaço para o fenômeno de liquefação. Ao analisar essa metáfora, as instituições sociais, por manterem esta estrutura sólida, fundamentada e inabalável, se funde irreversivelmente, tomando, paradoxalmente, a amorfabilidade do estado líquido (PICCHIONI, 2007, p. 2).

Em busca da sinergia da felicidade no ambiente de trabalho, as empresas começam a refletir mais sobre os valores individuais de seus colaboradores, tornando a integração de outros valores, como a sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Esses valores possibilitariam uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, a partir de um novo estilo de gerenciamento e de liderança, voltados ao capital humano (KORAC-KAKABADSE; KOUZMIN; KAKABADSE, 2002).

Existem caminhos diferentes que levam à felicidade e à sensação de bem-estar da pessoa. O que contribui para a realização é o uso das gratificações para algo maior, ou seja, disponibilizar as forças pessoais em prol de ações que favoreçam outros além de si mesmo (SELIGMAN, 2009).

Segundo Jung *et al.* (2008, p. 53), “Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

Para Neal: “Se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesmas. Essas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente, aos valores do coração e da alma”.

A espiritualidade no trabalho é o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que os alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Marques (2010, p. 13) menciona “onde quer que as pessoas interajam, haverá alguns que têm melhores intenções do que outros; alguns que parecem ser mais favorecidos do que outros; e alguns que são apenas mais fáceis de conviver com e entender do que outros”.

Assim, este indivíduo do século XXI passa por momentos transacionais e ao mesmo tempo de uma doença social, oriundos de várias áreas da vida contemporânea,

surgindo a experiência do desapego. Bauman (2001, p. 46) menciona o “processo de individualização” como uma das grandes transformações sociais. Segundo ele, quando existe a ruptura dos laços sociais, sugere o desapego e a constituição de novas subjetividades. Pode-se dizer que esta constituição inverte o coletivo para o individual e, assim, a subjetividade relacional do “Eu” se sobrepõe ao “Nós”: não importa mais o bem comum e, sim, o compromisso com os próprios interesses. “Em suma: o outro lado da individualização parece ser a corrosão e a lenta desintegração da cidadania” (BAUMAN, 2001, p. 46).

Tendo em vista a velocidade das transformações sociais, a busca pelo bem-estar, em curto prazo, não permite, muitas vezes, que a razão consiga trazer respostas para esta humanidade que deseja viver momentos intensamente. Vive-se numa sociedade de riqueza de experiências sociais (SANTOS, 2002, p. 238); no entanto, estas devem ser momentâneas. Caso não seja rápida, não há interesse. A humanidade necessita dirimir os modelos transacionais e voltar aos modelos relacionais, intensificando no indivíduo os aspectos característicos da maturidade emocional, intelectual e espiritual, onde se destaca, conforme Allport (1963), como sendo a extensão do sentido do eu, isto é, ultrapassar a barreira de sair de si e aumentar a fronteira que existe entre o eu e os outros. Segundo o autor, a maturidade avança na proporção da descentralização, do imediatismo e egocentrismo do corpo.

E, expandindo esta contextualização, o indivíduo deixa de se preocupar somente consigo e começa a preocupar-se com os outros também, aumentando o grau de empatia e proporcionando uma aceitação de reações extremadas e desproporcionais, tanto sobre suas próprias reações quanto em relação aos outros.

Desta forma, o indivíduo começa a aprender a viver consigo mesmo sob um ponto de vista real e sensível. Assim, a evolução social sustentável da sociedade do século XXI está ligada à experiência individual, onde a espiritualidade é o caminho para essa experiência acontecer, proporcionando uma abertura na percepção da pessoa sobre o que ela é e o que pode realizar a favor das suas expectativas, possibilitando, assim, o crescimento do grupo a qual está inserida.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

Esta pesquisa fomenta a definição de Ashmos e Duchon (2000) de que a espiritualidade corporativa está alicerçada no grau de reconhecimento dos colaboradores como seres humanos, os quais possuem uma vida interior que os alimenta e também é alimentada pelo ambiente de trabalho dentro da comunidade, onde desenvolveu o primeiro instrumento a medir a espiritualidade nas organizações, o qual foi validado no Brasil por Paulino *et al.* (2010). Ashmos e Duchon (2000) afirmam que o ambiente de trabalho, por ter uma quantidade progressiva de pessoas, é o único laço consistente com outras pessoas. Este escopo demonstra que o ambiente organizacional deve ser encarado como um espaço privilegiado, onde se pode praticar a espiritualidade.

Este tema possibilita a discussão para o novo paradigma surgindo no ambiente de negócios – a espiritualidade no ambiente de trabalho. Atualmente a espiritualidade no ambiente de trabalho é considerada aceitável e reconhecida no universo acadêmico. Temas específicos abordando este assunto entram em cena com maior frequência em *paper-reviewed*, revistas e, em 2001, a *Academy of Management* criou um grupo de interesse especial para gestão da espiritualidade e religião (POOLE, 2009).

Há duas décadas, o tema espiritualidade no ambiente de trabalho emerge no cenário corporativo com muitas dificuldades (POOLE, 2009; GOTSIS, KORTEZI, 2008; DRIVER, 2005, 2007; BENEFIEL, 2003, 2007; MARQUES *et al.*, 2007, 2009; NEAL, 1999; HICKS, 2003; CAVANAGH, BANDSUCH, 2002; ASHMOS; DUCHON, 2000; MCCORMICK, 1994).

Resultados de pesquisas anteriores sobre a espiritualidade no trabalho levou à seguinte definição desta tendência:

Espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual. Ela leva à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, e resulta em melhor desempenho global, que é, em última análise, traduzida na duração e excelência organizacional (MARQUES, 2010).

Manz (2006) aponta que a organização que focar os valores de negócio somente nos resultados financeiros pode estar vivendo um profundo paradoxo referente às crenças pessoais e até mesmo espirituais de um indivíduo. Desse modo, quando o indivíduo sacrifica os seus valores pessoais, tais como integridade e honestidade, por essas empresas que levam à busca incessante e impiedosa de lucratividade, faz com que sofra grande pressão pessoal, prejudicando os resultados da organização.

Entender a empresa como ser vivo – empresa orgânica – coloca o indivíduo no centro das atenções, trazendo a luz os valores humanos, o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho individual, evidenciando uma empresa viva, onde as pessoas são a pedra angular. Torna-se fundamental, para alcançar os objetivos, esse compartilhamento entre os valores organizacionais e os individuais, possibilitando o envolvimento no trabalho, havendo, assim, maior identificação com a atividade. (DEHLER; WELSH, 1994). A organização, vivendo esse sentido compartilhado, pode fortalecer, na comunidade, um trabalho que permita satisfação e sentido profundos (FOX, 1994; CAVANAGH, 1999), porque a orientação do trabalho pode levar além do senso individual, pois não está focada em si mesmo, surgindo, assim, o sentimento de vocação por aquilo que se faz (ASHAR; LANE-MAHER, 2004). E sob esta ótica, a união do trabalho com a organização potencializa uma importante fonte de desenvolvimento interpessoal e espiritual.

Silva e Siqueira (2004) mencionam a importância do ambiente para potencializar o desenvolvimento pessoal, o autoconhecimento, a intuição e a criatividade. No cenário atual, a sociedade valoriza o indivíduo pelo “ter”; no entanto, a real existência

do ser humano busca o “ser”, considerando os aspectos humanos – corpo – mente – alma. Logo, a organização que valorizar seu funcionário no ambiente de trabalho, proporcionando um aprendizado e conhecimento e um local propício à interação entre as pessoas, poderá ter mais chances de levar o indivíduo à autorrealização e, com isso, reter os talentos na companhia. Quando os funcionários são vistos como indivíduos, os quais possuem suas diferenças pessoais, compostos por suas características biopsicossociais e espirituais, as empresas alcançam o resultado devido à afetividade organizacional que gera o comprometimento e desempenho dos funcionários. Ashmos e Duchon (2000), Matos (2001) e Milliman, Czaplewski e Ferguson. (2003) destacam que esses aspectos podem servir para o incremento da eficiência corporativa, ou seja, denominada aqui neste estudo como espiritualidade corporativa.

Notoriamente pode-se associar a espiritualidade no trabalho como sendo uma boa maneira para lidar com situações de estresse e condições de sobrecarga das atividades. É importante mencionar que a espiritualidade vem apresentando um grande impacto sobre a satisfação dos funcionários no trabalho.

Quando a espiritualidade está inserida na organização, é claramente identificado o interesse em conhecer o colaborador e em humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade. (FERNANDEZ; GUTIERREZ, 1988).

Nesta sinergia empresa – indivíduo, Marques (2010) apresenta as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho.

Contudo, o caminho do ambiente espiritualizado abre uma grande possibilidade de oportunidades nos negócios, onde as organizações podem obter resultados significativos, se houver uma verdadeira integração e envolvimento do *head office* – corpo diretivo – com seus propósitos.

A integração do ambiente espiritualizado proporciona uma melhor qualidade de vida devido à satisfação no ambiente de trabalho. Segundo Vaill (1989), a organização passa por várias turbulências ao mesmo tempo, oriundas de um cenário competitivo em que recorrem sentimentos nos indivíduos de ausência de liderança, de falta e perda dos valores da empresa. Devido a esse fato, a aprendizagem espiritual inspira o indivíduo para sair desse momento caótico. No entanto, não quer dizer que o lucro não possa fazer parte do negócio, pelo contrário, é mais do que correto ter o lucro, desde que seja dentro de padrões éticos para estar espiritualmente correto (HAWKINS, 1999 *apud* PAULA; COSTA, 2008). Afirmam Klein e Izzo (2000) que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida.

Entretanto, Neal ressalta que “se qualquer organização quiser sobreviver, terá que promover radicais transformações em si mesmas. Essas não se referem à estrutura, mas sim aos valores, essencialmente aos valores do coração e da alma”. Entende-

se, então, que a organização é um organismo vivo, pois tem, na sua composição, as pessoas que fazem a sua identidade, ou seja, a sua missão – razão de existir –, ocasionando a transcendência para os seus valores e crenças, os quais validarão suas atitudes internas e externas.

Diante do escopo espiritualidade no ambiente de trabalho, destacam-se algumas pesquisas: Mitroff e Denton (1999) abordaram, em suas pesquisas, a espiritualidade com um propósito; Tischler (1999) relacionou a Teoria das Necessidades de Maslow com o aparecimento da espiritualidade na organização; Dent, Higgins e Wharff (2005) abordaram a Teoria da Complexidade e a espiritualidade no ambiente de trabalho; Ashmos e Duchon (2000), Kriger e Hanson (1999) e Dehler e Welsh (1994) apontaram uma definição para Espiritualidade no Trabalho; Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) fizeram testes para achar o grau das atitudes no trabalho sob as dimensões da espiritualidade; e Rego, Cunha e Souto (2005) criaram um instrumento de medição da espiritualidade em relação ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

A evidência é clara que espiritualidade no trabalho está dissociada da espiritualidade em si, pois está limitada ao local de trabalho de uma organização. Identifica-se que local de trabalho espiritualizado é proporcionado pelo bem espiritual do estado do indivíduo com as condições do seu trabalho. Podem-se incluir outros fatores distintos influenciadores da satisfação do indivíduo na sua vida no trabalho. Caso estes fatores sejam limitados, pode ocasionar, na sequência, um resultado de insatisfação devido ao ambiente de trabalho, da organização em geral e até chegar a alguns casos pela própria vida (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

Um aspecto fundamental da espiritualidade no trabalho implica ter um profundo senso de significado e propósito em seu trabalho. Esta dimensão da espiritualidade no trabalho representa a forma como os funcionários interagem com o seu trabalho do dia a dia, em nível individual. A expressão da espiritualidade no trabalho envolve suposições de que cada pessoa tem suas próprias motivações internas e verdades e deseja estar envolvida em atividades que dão maior significado para sua vida e as vidas de outras pessoas (MILLIMAN, CZAPLEWSKI, FERGUSON, 2003 *apud* ASHMOS, DUCHON, 2000; HAWLEY, 1993).

Outra dimensão sobre a espiritualidade no trabalho deve incluir a justiça, a honestidade, valores morais, necessidades, desenvolvimento de funcionários, respeito, apoio e encorajamento. Também define a espiritualidade no trabalho usando sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão de parceria, energia e flexibilidade.

Marques, Dhiman e King (2005) mencionam 19 temas, que abrangem um efeito sobre a espiritualidade no trabalho. São eles: ética, confiança, crença em Deus ou Poder Superior, respeito, compreensão, honestidade, abertura, Ser, autocriatividade, motivados a incentivar, confiança, bondade, orientação da equipe, poucas barreiras organizacionais, sensação de paz e harmonia, local de trabalho esteticamente agradável, interconexão, estimular a diversidade e aceitação. E, continuando essa

relação de espiritualidade no trabalho, Kent Rhodes (EdD) menciona seis efeitos da espiritualidade no ambiente de trabalho: sustentabilidade, valores, premiação criativa, cultiva a inclusão, desenvolve princípios e promove a vocação.

Um dos aspectos importantes do trabalho espiritualizado é proporcionar aos funcionários a sua realização pessoal, pois se sentem mais engajados e valorizados devido a programas, como o desenvolvimento de carreira e treinamentos que podem ajudá-los a lidar com diferentes situações. Como consequência, a empresa possui um melhor desempenho, melhor tomada de decisão, comunicação assertiva e inovação, pois o funcionário com a espiritualidade no trabalho possibilita o desenvolvimento de um sentimento de afeição com a organização, mantendo assim, a retenção dos talentos e fortalecendo a vantagem competitiva, por ter redução de custos na recontração de funcionários – baixo *turn over* – (ALTAF; AWAN, 2011).

Conforme citado anteriormente, a psicologia positiva vem confirmar os benefícios do bem-estar e das emoções positivas. Na pesquisa empírica realizada por Lyubomirsky e sua equipe, evidenciaram que é possível potencializar o bem-estar do indivíduo em até 40%, devido às ações intencionais de atividades de engajamento, pois expressam um ambiente de otimismo e uma atmosfera de gratidão. (LYUBOMIRSKY, SHELDON, SCHKADE, 2005; SHELDON, LYUBOMIRSKY, 2006, 2007; KURTZ, LYUBOMIRSKY, 2008; LYUBOMIRSKY, 2007; BOEHM, LYUBOMIRSKY, 2009).

Segundo K. Koonmee *et al.* (2010), durante a última década, os efeitos de fatores como o aumento da globalização, tecnologia da informação, a competitividade das empresas no mundo e os recursos naturais limitados mudaram a opinião das pessoas de como uma boa companhia é definida. No passado, os valores financeiros foram o principal fator na definição de “uma boa companhia”. Nos últimos anos, a ética, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a satisfação no trabalho são cada vez mais identificadas como indicadores progressivos relacionados com a função e sustentabilidade das organizações empresariais. A crescente complexidade do mundo dos negócios competitivo e complicado e o processo de implementação de leis sociais eficazes fazem com que a ética seja um fator estratégico importante para proteger as empresas contra desastres indesejados (por exemplo, BEAUCHAMP, BOWIE, 2004; CARROLL, BUCHHOLTZ, 2006; FERRELL, FRAEDRICH, FERRELL, 2008). Independentemente disso, pode-se argumentar que a boa ética é simplesmente um bom negócio.

LRN (2006a, p. 1): Culturas éticas criam confiança dentro e fora das organizações. Confiança incentiva à adequada tomada de decisão, o que leva à inovação, o que impulsiona o progresso e, finalmente, a lucratividade.

E sabendo que o trabalho é parte integrante da vida de todos, a contribuição das organizações passa a ser muito importante para o crescimento (mental) espiritual do indivíduo. Assim, o motivo pelo qual existe o interesse na espiritualidade no trabalho é decorrente de dois principais fluxos de desenvolvimento nos negócios, sendo um chamado “imperativo econômico-tecnológico” e o outro identificado como “Pessoas”,

o qual está centrado na gestão, denominado Teoria YZ (MCLAUGHLIN, 1998). Burack ressalta que o fluxo do “imperativo econômico-tecnológico” foi a força impulsionadora no desenvolvimento das economias de escalas visando a uma maior produtividade. Neste recente cenário, o *Downsizing* e reengenharia estabelecem um novo modelo de vida. Entretanto, as organizações estão imersas num ambiente competitivo com redução no retorno econômico, onde a tecnologia não é mais segredo devido ao mundo globalizado e avançado em seus processos de informação, possibilitando o segundo fluxo de desenvolvimento “Pessoas” como sendo o grande diferencial competitivo. Pode-se citar, como exemplo, a *Ford Motor Company*, a qual realizou uma grande mudança nas abordagens, focando, assim, nas “Pessoas” (BURACK, 1993). Realinharam a empresa para a sobrevivência e sua ação foi o “enxugamento”. No início da década de 1980, acumulavam perdas financeiras aproximadamente de U\$ 3 bilhões e reduziu milhares de empregos (BURACK, 1993, capítulo 6). Houve um realinhamento severo na estratégia da empresa permeando entre dez a quinze anos, mudando radicalmente o estilo de gestão da Teoria X – filosofia do fundador Henry Ford. O pensamento em que a pessoa era uma ferramenta integrante do processo foi substituído gradativamente por um novo conceito, elevando o ser humano com um recurso potencial. Esta nova visão desencadeou duas premissas fundamentais: a primeira, sendo a credibilidade corporativa com os colaboradores, clientes e consumidores; e a segunda, sendo o longo prazo, onde o sucesso do negócio seria a consequência do progresso, crescimento sustentável baseado nas pessoas. Foi um modelo praticamente inovador, baseado nas relações de confiança entre a alta administração e os funcionários, questões estas primárias para anteceder a credibilidade no relacionamento interpessoal. Esta nova abordagem de experiência de vida no ambiente de trabalho proporcionou um novo contrato social-psicológico alcançando resultados significativos ao longo dessa trajetória (BURACK, 1999).

O surgimento de novas formas de gestão orientada para “Pessoas” está sendo muito rentável nos últimos anos, pois visa ao equilíbrio entre negócios e trabalho alcançando alta produtividade e rentabilidade (VAILL, 1989).

A nova abordagem centrada nas “Pessoas” é o princípio para equilibrar alguns elementos, tais como: física (equipamentos, remuneração e segurança); intelectual (aprendizagem, capacitação, treinamentos); emocionais (relações interpessoais, desenvolvimento emocional e comunicação – *feedback*); proativa (vontade para mudar e boa adaptação às novas exigências ou condições); e espiritual (ética, a empatia para as pessoas, a justiça e a dignidade individual). Estas dimensões são totalmente interdependentes, por isso devem ser balanceadas uniformemente e dinâmicas para obter respostas e rápidas mudanças de estratégias para se chegar ao sucesso da organização (MARCIC, 1997, p, 31-43).

O foco nas pessoas serviu como o princípio de novas práticas na organização na gestão de qualidade no trabalho, nas políticas, nos processos e na cultura. Fundadores e empresários de empresas, tais como: *Hewlett-Packard* e *Fel-Pro*

visavam ao comprometimento dessas práticas, nas quais originaram a “*Theory YZ*” - reflete as contribuições de Douglas McGregor (1960: Teoria X e Teoria Y) e Bill Ouchi (1980: Teoria Z). E o legado espiritual: uma visão pessoal “eu acredito que o mundo em que vivemos é regido por várias leis, física, espiritual, biológica e celular, e a bondade essencial de muitas pessoas são exemplos de coisas que não entendemos completamente, mas eu não entendo por que eles estão lá e eles trabalham e formam uma parte essencial de nossas vidas” (MARCIC, 1997, p. 2-44).

Com o surgimento da Teoria YZ, cria uma nova aplicação de espiritualidade no ambiente de trabalho. Focada em quatro diferentes resultados, seu pensamento subdivide-se em:

1. Liderança e organização: preocupação voltada para os colaboradores, respeito mútuo, respeito pelos outros, atitudes dignas, leais e maduras.
2. Funcionários: habilidade em desenvolver suas competências, promovendo a qualidade de trabalho, conhecimento e alta performance sustentada pela adaptabilidade.
3. Externo (constituintes estratégicos): qualidade, consistência, consciência ambiental.
4. Membro responsável da comunidade: mútua confiança e partilha de responsabilidades com benefícios comuns.

Face ao fator espiritualidade a qual proporcionava resultados satisfatórios, houve muitas empresas adeptas a este modelo de gestão, pois perceberam, nas últimas décadas, que considerações da Teoria X (pessoas como instrumentos de trabalho, direção centralizada) não atingem mais os objetivos. Mesmo com a tecnologia, reengenharia de processos, reestruturação, havia na organização suas lacunas e com isso emergiu a necessidade da utilização de novas formas de administração estratégica de pessoas. A estratégia foi baseada no empoderamento individual (*empowerment*), mas este não atingiu sua magnitude, pois estava faltando a autêntica confiança do indivíduo com a organização. Ciente de novos sistemas, capazes de alterar rapidamente as condições de dependência da equipe, o empoderamento possibilitou à organização ganhar um novo prêmio, ou seja, o empregado teve um maior comprometimento no trabalho focado nos objetivos. (CONGER, 1989; MEYER, ALLEN, 1997; SCHUSTER, 1998; WOOD, BANDURA, 1989). Segundo Burack e Mathys (1998), muitas empresas foram classificadas em pesquisas nacionais entre os melhores “lugares para se trabalhar”, pois visavam, em longo prazo, aos lucros, tornando um grande sucesso organizacional, tema abordado nesta pesquisa. Mesmo havendo um grande número de empresas ancoradas na Teoria X, muitos funcionários exerciam suas opções de escolhas de emprego para aquelas que estavam comprometidas com o alto desempenho do empregado (BURACK, 1993; MEYER, ALLEN, 1997).

E seguindo esse pensamento sistêmico, a *Hewlett-Packard*, pertencente ao pequeno círculo das empresas mais conceituadas nos Estados Unidos, integrou a visão do espírito empreendedor de seus fundadores Bill Hewlett e Dave Packard. Até

meados de 1970, a H-P era reconhecida pelo sucesso de uma grande empresa de instrumentos de medição de precisão. Após décadas, houve a necessidade de inovar, chegando à liderança mundial em computadores em 1990. No entanto, desde a sua fundação em 1939, a sua cultura organizacional em nível global, praticou um ambiente de trabalho moldado nas atitudes de relacionamentos, sistemas de compensação, comunicações e iniciativas de funcionários e oportunidades de atendimento. O alicerce deixado pelos fundadores foi a forma de gestão altamente descentralizada, visando objetivos a curto e longo prazos, facilitando novas oportunidades para os funcionários (BURACK, 1999).

Neste cenário, estão surgindo novas organizações assumindo novos papéis, isto é, enfatizando relações colaborativas, como contatos pessoais entre os funcionários e entre funcionários e gerentes, onde eram, muitas vezes, transacionais ou mesmo inexistentes (SHAW, 1997). Contudo, é necessária uma rápida reinvenção da gestão da organização, onde os ambientes de trabalho, que tiverem uma melhor qualidade de vida no trabalho e conscientização dos funcionários, conseguirão o prêmio de enfrentar os problemas com uma resolução destes mais rápidos, uma alta capacidade de adaptação, um veloz processo de melhoria contínua e contará com funcionários dispostos a trabalhar mais horas para o desenvolvimento organizacional (BEHLING, 1998, p. 82-4). Pesquisas apontavam, também, que nem sempre é fácil trazer da teoria para a prática, pois menciona que a confiança na gestão está corroída em relação ao funcionário e com isso, a desconfiança cresceu (SHAW, 1997, p. XI). Este sentimento leva a resultados medíocres, surgindo a crítica na comunicação organizacional, nos processos e nos relacionamentos. Tornar superficiais o relacionamento e a comunicação faz com que a organização perca tempo em administrar os conflitos, pois merece respostas rápidas para as mudanças ambientais. (SHAW, 1997, p. 11-14).

A reflexão de que o indivíduo é um sentido de espiritualidade no trabalho “verdadeiro trabalho, vem de entes do próprio ser” (FOX, 1994). O último pensamento de que a bondade e ser são intercambiáveis (p. 81), onde a cultura da organização ou ambiente é propício para a espiritualidade, também o funcionário assume a expressão da espiritualidade, “Porque desafia os limites do ser e se estende para o [...] espiritual horizonte” (FOX, 1994, p. 82). A percepção por alterações no ambiente de negócios se deve a mudanças dramáticas em andamento nos ambientes de trabalho, forçando as empresas a inovarem radicalmente os seus processos e a sua estrutura organizacional. Esta reinvenção estrutural teve seus impactos externos, como a globalização, a concorrência, o envelhecimento da população, a depredação ambiental, onde houve a necessidade de formatar uma nova arquitetura organizacional (sistemas e processos), manter o foco para a tomada de decisão, o trabalho e as características de estilo de vida dos indivíduos. (BURACK, 1993).

Portanto, o novo contexto das pessoas nas organizações tem estimulado a atração e retenção de pessoas, com o objetivo de desenvolver competências diferenciais em relação aos concorrentes e às necessidades futuras (FLEURY; FLEURY, 2004).

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A estratégia principal desta pesquisa foi utilizar a pesquisa exploratória realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), onde possibilita a classificação de Melhores Empresas para Você Trabalhar nas principais empresas brasileiras enfatizando a qualidade de vida de trabalho em relação ao Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), conforme apontado na revisão da literatura

A base do banco de dados foi gentilmente cedida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), por meio do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), responsável pela pesquisa que define anualmente As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil, a qual aborda quatro pilares de concentração - abrangência / sustentabilidade / consistência / modernidade.

Assim, o objeto da pesquisa é uma estratégia para responder à questão-problema, ou seja, os índices da pesquisa fornecidos pelo PROGEP-FIA apontaram os fatores críticos de sucesso relacionados à espiritualidade corporativa, elencando dois aspectos: a) os geradores potenciais para obter uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho e b) os impulsionadores por ranquear as empresas entre as 10 Melhores.

O PROGEP-FIA avaliou 446 empresas classificando 383 empresas no programa, conforme apontado neste capítulo. Deste universo, optou-se para analisar as empresas pertencentes ao segmento de Indústrias Farmacêuticas, de Higiene e Cosméticos, nacional e multinacional, situadas no Estado de São Paulo. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o Brasil conquistou, em 2012, o segundo maior mercado mundial de cosméticos, e, em 2013, obteve crescimento de 17%, alcançando US\$ 48,7 bilhões (R\$ 98,4 bilhões). Assim, optou-se pela escolha deste segmento para análise da amostra e, chegou-se ao resultado de 4.319 colaboradores pesquisados pertencentes às oito empresas que foram selecionadas, conforme a delimitação do estudo pesquisado. No intuito de preservar a confidencialidade dos envolvidos na amostra, segue o *ranking*: Empresa 046; Empresa 057; Empresa 062; Empresa 176; Empresa 215; Empresa 268; Empresa 298; Empresa 375.

4 | RESULTADOS DA PESQUISA

O gráfico 1 relaciona os motivos fundamentais da felicidade no trabalho, ou seja, fatores de espiritualidade que auxiliam a análise do ambiente interno da organização frente à mudança de empresa tradicional x empresa espiritualizada.



Gráfico 1 - O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar

Fonte: Resultado da Pesquisa Quantitativa – FIA (2013-2014) adaptado pelo autor

De acordo com o gráfico 1, destacam-se três índices que receberam maior percentual favorável entre os funcionários. São eles:

- Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela.
- Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa.
- Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho.

No entanto, conforme o critério preestabelecido, entre os 10 índices, somente um índice não obteve pontuação:

- Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho.

Estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez (1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.



Figura 1 - Comparativo do IQAT entre as 10 melhores e a amostra da pesquisa

Fonte: Resultado da Pesquisa Quantitativa – FIA (2013-2014) adaptado pelo autor

Conforme a figura 1, estes motivos em destaque reforçam aquilo que Marques (2010) defende como sendo as principais diferenças de comportamentos entre a empresa que possui o olhar para a espiritualidade no trabalho e contra a política tradicional de trabalho. Fernandez e Gutierrez (1998) destacam que são fatores de uma empresa espiritualizada quando fica claramente identificado o interesse em conhecer o funcionário e humanizar seu ambiente de trabalho, tornando de forma eficaz não somente a competência das pessoas para desenvolver o trabalho, mas constatar aquelas que realmente queiram executar tal atividade.

5 | CONCLUSÕES

A partir da revisão da literatura da pesquisa quantitativa fornecida pelo PROGEP-FIA e da experiência profissional do pesquisador, neste capítulo serão fornecidas as respostas às questões de estudo formuladas e também serão sugeridas novas pesquisas a serem desenvolvidas.

A primeira questão de estudo, formulada no trabalho, está voltada a identificar se a empresa pode considerar que os motivos de felicidade no trabalho proporcionam um ambiente espiritualizado.

A organização, para desenvolver a espiritualidade no trabalho, necessita desenvolver características particulares moldadas à visão da organização centrada no seu estilo de negócio e a causa de que se pretende chegar. Alguns fatores fundamentais, que influenciam este desenvolvimento, estão alinhados com a tecnologia, a concorrência, tamanho da organização e outros recursos básicos de

estrutura e processo e o ambiente de trabalho, fomentando uma permanência feliz do colaborador.

Contudo, as empresas, que comecem a refletir mais sobre os valores individuais de seus colaboradores, implementarão a integração de outros valores como a sustentabilidade, a igualdade social e a espiritualidade. Com isso, para que as empresas busquem a sinergia da felicidade do funcionário no ambiente de trabalho é essencial realizar uma transcendência individualista em direção a uma consciência mais coletivista e organizacional, onde somente será possível a partir de um novo estilo de gerenciamento e de liderança, voltado ao capital humano.

Este desafio está intimamente ligado à cultura organizacional, a qual deve ser atribuída pelos seus líderes em prol da humanização da empresa para tornar resultados sustentáveis e, conseqüentemente, a retenção dos talentos na organização.

A segunda questão de estudo levantada direciona-se ao entendimento se a empresa está buscando o sentido humano como fator crítico de sucesso.

É muito importante ressaltar que um ambiente espiritual, associado às atividades de espiritualidade no trabalho, pode resultar em não apenas em um funcionário satisfeito, mas em alta produtividade, alta moral dos empregados e, conseqüentemente, aumenta a vantagem competitiva por meio das “Pessoas”.

Diante disso, as organizações partem para a prática, oferecendo uma ampla gama de sessões, aulas e seminários sobre a conscientização e realização da espiritualidade. Para manter a organização em sintonia com esta nova forma de gestão, basta verificar se está praticando procedimentos ou medidas de bem-estar, justiça ética, incentivo aos funcionários, apoio à diversidade de culturas, acompanhamento à mudança espiritual, valores fundamentados na cultura da empresa e plano de desenvolvimento dos funcionários.

Este sentido humano nas organizações vem reforçar a tendência de espiritualidade no local de trabalho. A experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, engendrada pela boa vontade individual, levará à criação coletiva de uma cultura organizacional motivacional, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade, resultando num melhor desempenho global, que é em última análise, traduzida na duração da excelência organizacional.

A última questão a ser respondida volta-se aos funcionários que, por se sentirem satisfeitos e motivados, proporcionam um bom desempenho com benefícios mútuos.

Os resultados obtidos nesta pesquisa trazem à luz os três principais motivos que afetam a qualidade de vida no trabalho – Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa; perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer; concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela. Estes motivos demonstraram a integração da espiritualidade baseada nos valores humanos que proporcionam uma melhor qualidade de vida devido à satisfação do funcionário no ambiente de trabalho.

Mediante a essa análise, existem caminhos diferentes que levam à felicidade

e à sensação de bem-estar, pois depende das emoções positivas do indivíduo. No entanto, o que contribui para a realização é o uso das gratificações para algo maior, ou seja, disponibilizar as forças pessoais em prol de ações que favoreçam outros além de si mesmo.

Portanto, o indivíduo deve sentir o bem-estar psicológico, ou seja, em relação as suas emoções positivas, experiências positivas e ambientes positivos, onde será valorizado seus pontos fortes e suas virtudes. Este fator faz com que atinja um estado de espírito positivo, isto é, viver bem, florescerá uma vida melhor e mais feliz.

Conclui-se que a espiritualidade não pode estar separada do trabalho, onde muitas vezes ela é até ignorada, mas jamais pode ser removida. Dessa forma, é possível realizar uma empresa espiritualizada por meio da qualidade de vida no ambiente de trabalho obtendo maior produtividade e economicamente sustentável desde que seja fundamentada no indivíduo.

REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. **Pattern and growth in personality**. London: Holt, Rinehart, and Winston, 1963.

ALTAF, Amal; AWAN, Mohammad Atif. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Bussines Ethics**, 104, p. 93–99, 2011.

ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. **Journal of Management Inquiry**, v.13, n. 3, p. 249-260, 2004.

ASHMOS, D.; DUCHON, D. Sprituality at work; a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-45, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BEAUCHAMP TL, BOWIE NE. **Ethical theory and business**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall; 2004.

BERNSTEIN, Basil. **A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BEHLING, O. (1998), ``Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job?``. *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 1, pp. 77-86.

BREWER, E. D. C. Life stages and spiritual wellbeing. In MOBERG, D. O. (Ed.). **Spiritual Well-Being, Sociological Perspectives**. Washington, DC: University Press, p. 99-111, 1979.

BURACK, E. H. **Corporate Resurgence and the New Employment Relationships**, Quorum, Westport, CT, 1993.

_____. Spirituality in the Workplace. **Journal of Organizational Change. Management**, University of Illinois, Chicago, Illinois, USA, v. 12, n. 4, p. 280-291, 1999.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CONGER, J. A. **Leadership: the art of empowering others**. Academy of Management, 1989.

_____. **Spirit at Work**. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DEHLER, GORDON E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 17-26, 1994.

DENT, E. B.; HIGGINS, M. E.; WHARFF, D.M. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 625-653, out 2005.

DHIMAN, Satinder; MARQUES, Joan. The role and need of offering workshops and courses on workplace spirituality. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 9, p. 816-835, 2011.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. QVT – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 4, 1988.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOX, M. **The Reinvention of Work: A New Vision of Livelihood for Our Time**, New York, NY: HarperCollins, 1994.

_____. **The reinvention of work**. New York: Harper San Francisco, 1994.

JUNG, Carl et al. **O Homem e seus símbolos – Conceção e Organização de Carl G. Jung**. 2. ed. Ed. Nova Edição – 2a. edição especial brasileira, 2008.

KALAYANEE KOONMEE A. et al. Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. **Journal of Business Research**, 63, p. 20–26, 2010.

KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership práxis. **Journal of Management Psychology**, v. 17, n. 3, p. 165 -182, 2002.

LIPMAN-BLUMEN, J. **The allure of toxic leaders**. New York: Oxford University Press, 2005.

LRN. New research reveals business impact of ethics, signals the importance of ethical cultures. New York: LRN; 2006 [updated 2006 January 30; cited 2007 October 8].

MANZ, C. C. **Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MARQUES, J. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace, Development and Learning in Organizations: **An International Journal**, v. 24, Iss 6, p. 12 – 16, 2010.

MATOS, F. G. **Empresa com alma: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MCLAUGHLIN, C. **Spirituality at work**, 17 March. 1998.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, J. A.; & FERGUSON, J. J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426–447, 2003;

- _____. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 83-93, 1999.
- NEAL, C. A conscious change in the workplace, **The Journal of Quality and Participation**, v. 22, n. 2, p. 27-30, 1999.
- PAULINO, R. D. et al. Validação do questionário “espiritualidade no trabalho” de Ashmos e Duchon para o contexto paraibano. In: XX JORNADAS LUSO ESPANHOLAS DE GESTÃO, Setúbal, 2010. **Anais**. Setúbal, 2010.
- PICCHIONI, Marta Serra Young. Modernidade líquida. **Revista ACOALFApp**: acolhendo a alfabetização nos países de língua portuguesa, São Paulo, v. 2, n. 3, 2007.
- POOLE, E. Organizational spirituality – a literature review, **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 577-88, 2009.
- REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. **Área Científica de Gestão**. G/nº 6, p. 4-5, 2005.
- SANTOS, B. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra, v. 63, p. 237-280, out. 2002.
- SELIGMAN, M. **Felicidade Autêntica: usando a Psicologia Positiva para a realização permanente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. Originalmente publicado em 2002.
- SHAW. **Trust in the Balance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- SILVA, R. R. da; SIQUEIRA, D. E. **Espiritualidade e satisfação no trabalho em organizações religiosas neopentecostais e tradicionais**. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2004.
- TISHLER, LEN. The growing interest in spirituality in business. A long-term socio-economic explanation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 273 – 279, 1999.
- VAILL, P. **Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change**, San Francisco, CA: Jossey- Bass, 1989.

RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA

Sandro Marczewski

URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Santo Ângelo

A pós-Graduação que gerou esse artigo de conclusão foi na URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Cerro Largo

Juliana Jaeschke

URI- Universidade Regional Integrada- Campus de Santo Ângelo

RESUMO: A Lei 11.101/05 trouxe para o ordenamento jurídico brasileiro o instituto da recuperação judicial, promovendo a preservação da empresa, a sua função social e a relação de emprego, nesse contexto, esse estudo pesquisou a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa gaúcha do ramo de cereais nessa situação econômica e jurídica. Seu objetivo foi, logo, identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial. A metodologia encontra-se embasada na pesquisa exploratória, de caráter quantitativo, que assumiu a forma de um estudo de caso; com apoio da pesquisa bibliográfica na interpretação dos resultados. O procedimento da pesquisa foi composto por um questionário estruturado: Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13 –, proposto por Siqueira (2014), o

qual foi aplicado no ano de 2016 a uma amostra de 22 participantes. Com base nos resultados do estudo de caso, utilizando o modelo dos dois fatores, foi possível identificar o escore geral do IBET-13 de 2,93 pontos, indicador que reforça a importância da motivação dos trabalhadores em uma empresa que busca a recuperação judicial, e a necessidade de demonstrar que cada colaborador tem um papel fundamental nesse momento de dificuldade, para estreitar vínculos, promover o compromisso efetivo com a organização e evitar que a desmotivação e insatisfação interfiram na produtividade de cada um.

PALAVRAS-CHAVE: Recuperação judicial. Motivação. Produtividade. Qualidade de vida.

ABSTRACT: The Law 11.101/05 brought to Brazilian legal system the institute of judicial recovery, promoting the preservation of the company, its social function and employment relationship, in this context, this study investigated the quality of life in the work of the employees of the administrative sector of a company of the cereal branch in this economic and legal situation. Its objective was, therefore, to identify the level of satisfaction regarding the motivational factors of the employees of the administrative sector of a company in judicial recovery. The methodology is based on exploratory research, of a quantitative nature,

which took the form of a case study; with the support of bibliographical research in the interpretation of the results. The research procedure was composed of a structured questionnaire: Well-being at Work Inventory (IBET-13), proposed by Siqueira (2014), which was applied in the year 2016 to a sample of 22 participants. Based on the results of the case study, using the two-factor model, it was possible to identify the general IBET-13 score of 2.93 points, an indicator that reinforces the importance of worker motivation in a company seeking judicial recovery, and the need to demonstrate that each employee plays a key role in this time of difficulty, to strengthen ties, promote effective engagement with the organization, and prevent demotivation and dissatisfaction from interfering with each other's productivity.

KEYWORDS: Judicial recovery. Motivation. Productivity. Quality of life.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente grande parte das pessoas tem o seu tempo preenchido pela rotina do trabalho, visando reconhecimento pessoal e profissional, condição financeira estável, entre outros benefícios. Porém, para que tudo isso ocorra, é necessária muita dedicação, às vezes, até sacrifícios, como por exemplo, abrir mão de estar com a família e de viver momentos de lazer com os amigos.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. Frente ao cenário de crise econômica e a necessidade de superação, as empresas que buscam a recuperação judicial enfrentam mudanças de estrutura e de gestão. A Lei de Recuperação de Empresa e Falência (BRASIL, 2005), torna possível a recuperação judicial da empresa mediante o cumprimento do direito tutelado constitucionalmente, sendo relevante a proteção dos interesses dos trabalhadores.

A relevância do tema na atualidade justifica sua abordagem neste artigo, bem como o interesse em compreender o processo de recuperação judicial relacionado na Lei nº 11.101/05, em observância ao princípio da continuidade de empresas com dificuldades econômicas e financeiras passíveis de recuperação e a importância da motivação dos colaboradores para a produtividade necessária e manter a qualidade de vida no trabalho.

O instituto da recuperação judicial procura dar efetividade aos princípios constitucionais que regem a nova realidade socioeconômica, na qual se insere o Direito Empresarial. A ordem econômica fundamentada na livre iniciativa e na valorização do trabalho humano tem na manutenção da atividade empresarial, na busca do pleno emprego e na preservação da qualidade de vida, o fim de garantir a todos a existência digna.

O estímulo a excelência no trabalho que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, hoje passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Compreender a motivação humana tem sido um desafio. Várias investigações têm sido realizadas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance dos objetivos. A motivação é um dos determinantes principais de rendimento individual, embora não seja o único fator a considerar. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, também influenciam o rendimento.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho desafiam a administração moderna a conhecer e a satisfazer as necessidades que motivam o comportamento nas organizações, a fim de obter produtividade e alcançar seus objetivos. A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), também vem se tornando uma inquietação para as organizações e seus colaboradores. Nesse aspecto, cumpre destacar e distinguir duas situações: de um lado está a reivindicação por parte dos colaboradores, que exigem bem-estar e satisfação no trabalho, e do outro, estão às organizações, interessadas nos resultados satisfatórios que o trabalho dos colaboradores deve proporcionar para aumentar a produtividade. A questão que permanece, é saber: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial. E como objetivos específicos: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores. Os procedimentos metodológicos contaram com a pesquisa empírica e a aplicação da análise exploratória fatorial dos itens do IBET-13 com 22 funcionários do setor administrativo da empresa, no mês de setembro do ano de 2016.

A apresentação do estudo está dividida em cinco seções: a presente introdução; o referencial teórico; a metodologia; os resultados e discussões; e as conclusões obtidas. Os descritores são: qualidade de vida, recuperação judicial, motivação e produtividade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial apresenta uma revisão da literatura disponível sobre o tema e constitui importante etapa do presente artigo, porque apresenta uma breve explanação teórica do tema, estabelecendo os fundamentos para a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado e dá ênfase à recuperação judicial e à motivação. A conceituação sobre a questão da recuperação judicial tem por objetivo mostrar e possibilitar a superação da crise econômico financeira do devedor, para preservar a empresa, sua função social e estímulo a atividade econômica. A questão da

motivação é algo que se tem discutido com frequência, embora a dificuldade existente quanto a uma clara definição dessa temática. A motivação pode ser entendida como um combustível para a produtividade da organização, onde proporciona funcionários cada vez mais comprometidos com as suas funções (GIL, 2010).

2.1 Crise econômica e formas de superação

Fatores internos e externos podem afetar o desenvolvimento de uma empresa e conduzir à falência do devedor que enfrenta dificuldades momentâneas. Para alterar essa situação, haja vista os transtornos que poderão advir do encerramento de uma atividade, os legisladores instituíram mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis sob o enfoque econômico (SOUZA, 2015).

A necessidade de a legislação nacional amoldar-se à nova filosofia do Direito Concursal desencadeou a discussão de um novo regramento – o Projeto de Lei nº 4.376/93, transformado na Lei nº 11.101/05. Esta Lei substituiu o instituto da concordata ao regular a recuperação judicial de empresa (BRASIL, 2005). Segundo o Relator do Projeto de Lei no Senado Federal, Projeto de Lei da Câmara nº 71 (BRASIL, 2003), que ofereceu substitutivo integral ao texto, foram incorporados os parâmetros e princípios que modificaram o projeto originário da Câmara dos Deputados, visualizados no Quadro 1.

1) preservação da empresa em razão de sua função social, pois gera riquezas econômicas e cria emprego e renda, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento social do país, uma vez que a sua extinção provocaria a perda do agregado econômico representado pelos chamados bens intangíveis, como nome, ponto comercial, reputação, marcas, clientela, know-how, treinamento, perspectiva de lucro futuro, entre outros;
2) separação dos conceitos de empresa e de empresário, na tentativa da preservação da empresa, ainda que haja falência, desde que logre aliená-la a outro empresário ou sociedade que continue suas atividades em base eficientes;
3) recuperação das sociedades e empresários sempre que for possível, ainda que com modificações, dando ao Estado instrumentos e condições para a recuperação, estimulando a atividade empresarial;
4) retirada do mercado das sociedades ou empresários irrecuperáveis, devendo o Estado fazê-la de forma rápida e eficiente;
5) proteção dos trabalhadores não só com a precedência de seus créditos, mas com instrumentos que preservem a empresa e seus empregos;
6) redução do custo de crédito no Brasil, dando maior segurança aos detentores de capital, com a preservação de garantias;
7) celeridade e eficiência dos processos judiciais, estipulando normas procedimentais simples;
8) segurança jurídica, conferindo às normas clareza e precisão quanto possível, para evitar múltiplas possibilidades de interpretação;
9) participação ativa dos credores, diligenciando para a defesa de seus interesses, dificultando a possibilidade de fraudes ou malversação dos recursos;
10) maximização do valor dos ativos do falido, evitando a deterioração provocada pela demora excessiva do processo e priorizando a venda da empresa em bloco, para evitar a perda de bens intangíveis;
11) desburocratização da recuperação de microempresas e empresas de pequeno porte;
12) rigor na punição dos crimes relacionados à falência e à recuperação judicial.

QUADRO 1 – Princípios da proteção da atividade segundo a lei de recuperação judicial.

Fonte: Souza (2015).

É dever do Estado fornecer meios de superação das suas dificuldades econômicas e financeiras transitórias, para que se possam reestruturar as atividades e manter a geração de emprego, renda e tributos. Foi assim que surgiram os princípios de proteção da atividade segundo a Lei de Recuperação de Empresas e Falência (LRF), evidenciados no Quadro 1.

2.2 Postulação da recuperação judicial

Segundo Ayoub e Cavalli (2013), para que tenha início a recuperação judicial, impõe-se ao devedor que veicule, por meio de petição inicial, provocação ao juízo competente para que preste a tutela jurisdicional, consistente em deferir o processamento da recuperação judicial. Daí por que é relevante observar-se quais são os requisitos para a postulação da recuperação judicial. Para além da necessidade da recuperação judicial ser postulada por devedor juridicamente qualificado como empresário, “legitima-se à recuperação apenas o devedor” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 22).

A petição inicial de recuperação judicial deve ser endereçada ao juízo competente, que estabelece ser competente para conhecer de pedido de recuperação judicial o juiz da comarca onde a empresa possui o seu principal estabelecimento. É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência (PACHECO, 2013).

Conforme se pode ler no inc. I, do art. 51 da LRF, a petição inicial deve conter, como causa de pedir, “a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 92).

2.2.1 Documentos que devem instruir a petição

A petição deve ser instruída com as demonstrações contábeis referentes aos três últimos exercícios e aquelas levantadas especialmente para a recuperação judicial. Conforme aponta a LRF no artigo 51, II, essas demonstrações contábeis consistem em (a) balanço patrimonial; (b) demonstração de resultados acumulados; (c) demonstração de resultado do último exercício; e (d) relatório gerencial de fluxo de caixa e projeção de fluxo de caixa (AYOUB; CAVALLI, 2013). Faz-se necessário também na petição inicial apresentar: relação nominal de credores; relação de empregados; documentos societários e de legitimação; relação dos bens particulares dos sócios e administradores; extratos de contas; certidão de protestos de títulos; relação de todas as ações judiciais em que o devedor figure como parte; valor da causa.

De acordo com Ayoub e Cavalli (2013) a decisão que defere o processamento da Recuperação Judicial deverá atender a todos os requisitos apontados pelo artigo 52, da LRF. O primeiro deles consiste na nomeação do administrador judicial, nos termos do inc. I, do art. 52 da LRF. O administrador judicial será escolhido pelo

magistrado, em consonância com a norma esculpida no art. 21 da LRF, onde se lê: “o administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada” (BRASIL, 2005).

Em regra, uma vez deferido o processamento ou, a *fortiori*, aprovado o plano de recuperação judicial, revela-se incabível o prosseguimento das execuções individuais, mesmo depois de decorrido o prazo de 180 dias.

2.2.2 A recuperação judicial e os credores trabalhistas

Depreende-se do art. 41, § 1º da LRF que, a assembleia geral de credores é composta pelas seguintes classes: credores trabalhistas ou por acidentes de trabalho; credores com garantia real; credores enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte; credores quirografários, com privilégio especial, geral ou subordinado (BRASIL, 2005).

Os trabalhadores têm direito de preferência ao recebimento de seus créditos na falência, desde que os valores não superem os 150 salários mínimos. Os créditos decorrentes de acidentes de trabalho – o acidente causado por culpa ou dolo do empregador – são os mais privilegiados (SALOMÃO; SANTOS, 2012, p. 18).

A consecução do bem comum, advindo da recuperação da atividade, somente é possível com os princípios aplicáveis à ordem econômica, referidos no art. 170 da Constituição Federal, tais como os valores sociais do trabalho, a função social da propriedade, a justiça social e a dignidade da pessoa humana (BRASIL, 1988). Assim, a recuperação judicial, para justificar a intromissão do Estado no funcionamento do mercado, deve ser realizada sob os parâmetros referidos. A manutenção da atividade é benéfica aos credores trabalhistas, pois a continuidade do negócio manterá os empregos e gerará renda ao devedor que deverá utilizar tais valores na quitação de suas dívidas.

2.3 Relações humanas

Com o crescente aumento do capitalismo, mostrou-se necessário a contratação de mão de obra, para a execução de muitas tarefas em diversas áreas da produção. A ciência deste fato gerou o desenvolvimento de diversas teorias sobre o assunto. Entre elas se destaca a teoria das Relações Humanas, que nasceu da necessidade, de corrigir a forte tendência da desumanização do trabalho surgida, com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçadamente se submeter.

Essa teoria buscou humanizar a administração, através de uma nova filosofia empresarial, que procurava ver também a situação do trabalhador, e demonstrando ainda a influência do bom relacionamento interpessoal dos funcionários para a produtividade na empresa, mostrando a importância das relações humanas na

organização (CHIAVENATO, 1993). Neste sentido, Patrick Montana e Bruce Charnov expressam:

Cada pessoa traz para a organização um talento diferente, um nível de expectativa diferente, uma contribuição diferente e algumas vezes, até um problema diferente. As organizações não podem comprar os recursos humanos em massa, assim como um dia de trabalho não pode ser usado duas vezes; [...]. Um dia de baixa produtividade é uma situação até pior, uma vez que a pessoa está gastando recursos, mas está apresentando um nível de produtividade insatisfatório. Apesar de a organização poder dispensar a pessoa sob certas condições, esta pode empenhar continuamente em manter um ambiente positivo para encorajar cada indivíduo, a continuamente tornar seu trabalho mais produtivo. Isso beneficiará tanto a pessoa quanto a organização (MONTANA; CHARNOV, 1995, p. 8).

As pessoas trazem para a empresa o que elas possuem de melhor, desempenhando papéis fundamentais em toda a organização, constituindo um recurso altamente diversificado, para o alcance de todo e qualquer objetivo. A respeito da motivação e da potencialização dos recursos humanos nas empresas, salienta Chiavenato:

O principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A todo dia a competência profissional pode ser exercida, em volume maior ou menor, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. Neste sentido, a empresa pode ser o nicho adequado onde as capacidades individuais se desenvolvam e se proliferam em proveito da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

Com o desenvolvimento dessas teorias e o aprimoramento de vários estudos na área, as organizações procuram cada vez mais, colocar os indivíduos nos setores adequados, aproveitando da melhor forma o talento de cada um dos de seus funcionários, e assim, procuram deixá-los cada vez mais motivados.

2.4 Ambiente de trabalho produtivo e motivado

Para se obter um ambiente de trabalho que propicie satisfação e motivação a seus colaboradores, bem como uma maior produtividade e conseqüentemente lucratividade, se faz necessária, a interação entre todos (patrão e empregado) de modo que um possa dar a sua contribuição (solução e sugestões) ao outro, sem o sentimento de ter suas ideias “roubadas” ou a sua sugestão “copiada”, tornando o ambiente com possibilidade de crescimento profissional, desafiador e, por conseqüência mais motivacional.

Anota-se que são muitos os padrões que podem ser utilizados para medir a satisfação dos colaboradores, mas a literatura sobre essa temática evidencia que “cargos desafiadores e interessantes trazem a seus ocupantes um maior desempenho e rendimento do que em pessoas que ocupam postos repetitivos e rotineiros” (CHIAVENATO, 2009, p. 34).

Focado no capital humano das organizações e na manutenção de talentos,

Chiavenato (2009a, p. 334) afirma: “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais”. O autor entende que “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição” (CHIAVENATO, 2009a, p. 249).

Essa preocupação, difundida com a globalização do mercado, deu lugar à elaboração de vários modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, entre os quais, Chiavenato (2010, p. 391) destaca o Modelo de Hackman e Oldhan de 1975, que considera “as dimensões do cargo fundamentais na Qualidade de Vida no Trabalho, porque produzem estados psicológicos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a QVT”. Enfocando estes aspectos baseados nos cargos, Chiavenato (2010) refere que as oportunidades para obter melhores resultados das pessoas e do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber:

1. Quando a pessoa encara seu trabalho como significativo ou de valor;
2. Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho;
3. Quando a pessoa conhece os resultados que obtém, fazendo o seu trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 392).

Ao longo dos anos, foram identificadas cinco dimensões essenciais e se constatou que quanto maior é o estado de identificação entre elas e o indivíduo, maior será a facilidade do colaborador em atingir esses estados psicológicos de satisfação. Estas dimensões são: “variedade, autonomia, significado da tarefa, identidade com a tarefa e retroação – ou realimentação” (CHIAVENATO, 2009, p. 35). No Quadro 2 são apresentados os estados psicológicos críticos produzidos por estas dimensões do cargo, as quais podem conduzir a resultados pessoais de trabalho que influenciam a QVT.

Dimensões do cargo	Estados psicológicos produzidos no indivíduo
Variedade	Representa a diversidade de atribuições e a execução de diversas tarefas, tornando o trabalho menos monótono e menos repetitivo. Caso em que se exigem do colaborador uma atenção e um conhecimento maior, já que necessita de muita habilidade para realizar uma variedade de tarefas.
Autonomia	Refere-se ao grau de independência, na qual quem toma as decisões de como executar o trabalho é o próprio colaborador, quanto maior a autonomia menor será a cobrança por parte dos superiores. Um bom exemplo de falta de autonomia é quando a tarefa a ser realizada já está pré-determinada, bem como, quando existem horários pré- estabelecidos.

Significado de tarefa	Trata-se da importância que tal função terá e o seu reconhecimento pelas outras pessoas. Sempre a tarefa a ser executada terá um significado para o colaborador que irá realizá-la, não tornando o trabalho sem nenhum sentido, o que levaria a ser irrelevante. O significado da tarefa também engloba a responsabilidade e o grau de importância que esta tarefa terá, cabendo a quem vai executá-la determinar a ordem para o seu cumprimento.
Identidade com a tarefa	É caracterizada quando o colaborador executa toda a tarefa, realizando o trabalho por completo, a falta de identidade com o trabalho ocorre quando são executadas tarefas incompletas, fragmentadas ou por seções. Sendo que cada ocupante de uma seção realiza uma parte do trabalho, não ocorrendo à identidade com a tarefa e o reconhecimento de seu trabalho como importante, pois não é palpável e de reconhecimento pessoal à tarefa executada.
Retroação	Nada mais é do que a resposta de seus esforços e trabalhos. O colaborador recebe a informação enquanto está executando a tarefa, podendo avaliar seu desempenho, no mesmo instante. A retroação permite uma constante autoavaliação de como está o seu desempenho, sem haver a necessidade de avaliações constantes por parte dos superiores.

QUADRO 2 – Estados psicológicos críticos produzidos pelas dimensões do cargo.

Fonte: Chiavenato (2009).

São estas cinco dimensões que “criam as condições necessárias, para que o cargo ocupado tenha características motivacionais”, possibilitando desta forma ao colaborador utilizar várias de suas habilidades e competências, para executar suas tarefas, tais como: “oferece a este independência, autonomia na realização de suas tarefas, permitindo uma razão para tal tarefa, torna o colaborador responsável pelo sucesso ou fracasso, proporcionando ao mesmo, uma autoavaliação e autonomia para desempenhar da melhor forma suas tarefas” (CHIAVENATO, 1995, p. 91).

Existe uma teoria desenvolvida pelo pesquisador Frederick Herzberg, na qual, dedicou-se a estudar os colaboradores em diversas empresas, dando início a teoria dos dois fatores, na qual ele estabeleceu motivos que produzem a satisfação/motivação e agentes que causam a insatisfação. Esta teoria está dividida basicamente em dois fatores que são os “higiênicos” e os “motivacionais” (PERIARD, 2011, p. 1).

Fatores higiênicos são os fatores necessários para evitar fatos que possam gerar a insatisfação dos colaboradores, mas isto não quer dizer que a presença destes fatores irá trazer a satisfação. Exemplos de fatores higiênicos são a organização da corporação e as vantagens oferecidas, ou seja, fatores que levam à insatisfação, tais como “às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima organizacional, oportunidades de crescimento” (PERIARD, 2011, p. 2). São fatores que rodeiam o funcionário, extrínsecos ou ambientais.

Fatores motivacionais, por sua vez, são fatores intrínsecos, dizem respeito ao conteúdo do cargo, tais como “as tarefas, as atividades relacionadas com o cargo em si” e incluem a “liberdade de decidir como executar o trabalho, uso de habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados

ao trabalho, autoavaliação de desempenho”. A presença destes fatores produz motivação para o “crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização”, e levam à satisfação e ao aumento da produtividade. A ausência destes fatores não produz satisfação (PERIARD, 2011, p. 2).

Outro fator que desperta a insatisfação nos colaboradores é a questão salarial. Entrevista com profissionais da área de enfermagem evidenciou que, questionados os colaboradores sobre fatores motivacionais e de insatisfação no trabalho, a maioria dos profissionais respondeu acreditar que a questão da remuneração salarial é de fundamental importância para a satisfação. Para a questão motivacional ficou comprovado que gostar do trabalho que se faz, ser reconhecido e ter um bom relacionamento multiprofissional, são fatores que trazem motivação profissional (BATISTA et al., 2005, p. 86-87).

Existe também uma teoria da motivação criada por Maslow, que a elaborou levando em consideração as verdadeiras necessidades humanas e as dispôs em níveis hierárquicos de importância e de influência, evidenciados na Figura 1.

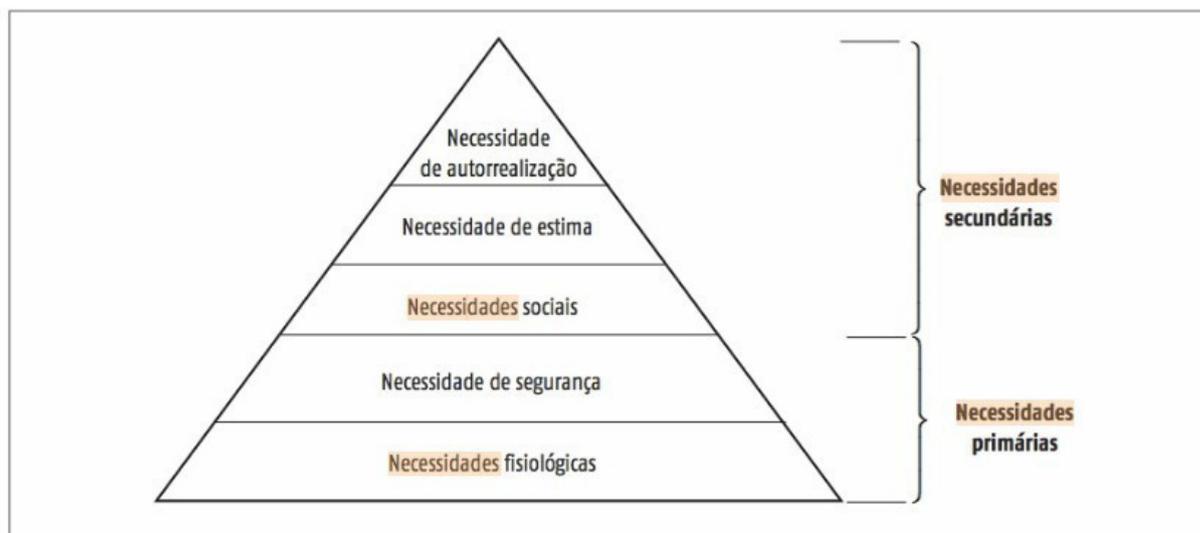


FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

Fonte: Chiavenato (2009a, p. 325).

Conforme a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, analisada por Chiavenato (1993), as primeiras necessidades humanas são as fisiológicas, elas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão às necessidades de alimentação e repouso, entre outras. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a “sobrevivência do indivíduo” e com a “preservação da espécie” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

As necessidades de segurança constituem o segundo nível de necessidades humanas. Exercem grande importância no comportamento humano, uma vez que todo colaborador “possui relação de dependência com a empresa”, onde muitas vezes as ideias ou decisões arbitrárias “podem provocar incerteza ou insegurança no colaborador quanto á sua estabilidade na organização” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

No terceiro nível estão às necessidades sociais, derivadas do comportamento humano, entre elas podem ser listadas as “necessidades de associação, de participação, cooperação, de aceitação e relações afetivas” (CHIAVENATO, 1993, p. 169). Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

No quarto nível estão às necessidades de estima, diz respeito a “como as pessoas se veem e se avaliam”. Este tipo de necessidade induz “a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio poder, capacidade e utilidade”. A frustração pode produzir sentimentos de “inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo” (CHIAVENATO, 1993, p. 169) que por sua vez, podem levar ao desânimo.

Por último está a necessidade de autorrealização, que diz respeito às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. “É a necessidade de cada indivíduo de se descobrir e desenvolver seu próprio potencial” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

Estes fatores e motivos descritos e analisados da hierarquia das necessidades de Maslow reproduzem pesquisas e teorias nas quais é demonstrada que é possível ter na organização, a satisfação e motivação profissional, em conjunto com a qualidade de vida. Tudo isto, está relacionado com o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e ganho por parte das empresas. E principalmente, com a satisfação dos colaboradores, por se trabalhar em um local que possibilita o atendimento de fatores ambientais e motivacionais, assim como a satisfação das necessidades básicas e de outras mais elevadas, a influenciar o comportamento humano nas organizações e a motivar realizações, crescimento e reconhecimento profissional, conforme anteriormente mencionado.

3 | METODOLOGIA

O estudo apresentado neste artigo é do tipo pesquisa exploratória, descritiva, de caráter quantitativo, sendo desenvolvido através do estudo de caso, com apoio na pesquisa bibliográfica, na pesquisa empírica e na análise exploratória fatorial.

Segundo Gil (2010, p. 45), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. A descrição de determinado fenômeno, serve de base para sua explicação. O pesquisador neste tipo de investigação tem preocupação prática.

A pesquisa quantitativa “permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 256).

Estes autores consideram a pesquisa de caráter quantitativo importante na investigação, pois “as medidas quantitativas, respondem ao ‘quanto’, garantindo precisão aos resultados” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 136).

A pesquisa assume a forma de um estudo de caso, que é uma investigação

empírica abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2010).

Como procedimentos da pesquisa adotaram-se inicialmente a identificação de um problema e a pesquisa bibliográfica relacionada com os temas recuperação judicial e motivação. Foi construído um referencial teórico para fundamentar as análises propostas, tendo como base os conceitos expressos na Lei nº 11.101/05 (BRASIL, 2005) e nas teorias da motivação, considerando as dimensões essenciais de satisfação no desempenho de cargos e tarefas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (PERIARD, 2011) e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (CHIAVENATO, 2009a).

Como passos seguintes foram realizados a pesquisa empírica e a análise exploratória. Os procedimentos da pesquisa empírica incluíram um levantamento através de um questionário estruturado, composto por 13 itens, aplicado no dia 26 de setembro de 2016, com uma amostra de 22 participantes, atingindo 100% dos funcionários do setor administrativo da empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, objetivando medir o grau de satisfação referente à motivação dos mesmos no referido setor e responder à questão de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Na análise exploratória adotou-se a estruturação dos dois fatores do Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET) em duas dimensões – Fator 1: compromisso e satisfação; Fator 2: envolvimento com o trabalho – conforme instruções, formato dos itens e escalas de respostas (itens e índices de precisão), observados os indicadores do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014, p. 46), visualizada na Figura 2.

Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET-13			
Dimensão	Definição	Itens	Índice de precisão
Compromisso e satisfação (Fator 1)	O fator contém vínculos positivos com a organização (compromisso afetivo) e também satisfação com chefia, salário, promoções e tarefa.	9	0,92
Envolvimento com o trabalho (Fator 2)	O fator é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes para a vida.	4	0,87

FIGURA 2 – Estruturação fatorial do IBET.

Fonte: Siqueira (2014, p. 46).

A Figura 2 evidencia que a estrutura dos dois fatores do IBET reconhece duas dimensões: a dimensão “compromisso e satisfação”, com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95; e a dimensão “envolvimento com o trabalho”, representado por quatro itens (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89 (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

O questionário aplicado aos respondentes foi entregue individualmente a todos os colaboradores do setor administrativo, no dia 26 de setembro de 2016, e recebidos

no mesmo dia. As respostas dos questionários estão hierarquizadas da seguinte forma: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem Concordo e Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente. Essa ferramenta possibilita uma mensuração mais precisa dos resultados obtidos, “a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 e a interpretação do conteúdo psicológico representado pelos valores numéricos dos escores médios, em cada um dos fatores (fator 1 e fator 2) em análise” (SIQUEIRA, 2014, p. 46 e 48). A seguir, a Figura 3, apresenta o questionário aplicado aos respondentes.

INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13				
<p>As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS. Dê suas respostas anotando, nos parênteses o número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.</p>				
1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Nem Concordo, Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
<p>() Estou contente com a empresa que trabalho. () Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho. () As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia. () Estou interessado na empresa onde trabalho. () Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho. () Estou animado com a empresa onde trabalho. () As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho. () Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim. () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho. () Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe. () Estou orgulhoso da empresa onde trabalho. () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho. () Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.</p>				

FIGURA 3 – Questionário aplicado aos respondentes.

Fonte: Siqueira (2014, p. 49).

Para obter os resultados produzidos pelos questionários, foram somados e tabulados os valores atribuídos pelos respondentes, correspondentes aos nove itens do fator 1 e divididos por 9, e aos quatro itens do fator 2 e divididos por 4. Ao fim dessas operações matemáticas, existirão dois escores médios: um para a dimensão “compromisso e satisfação” dos colaboradores do setor administrativo; outro para a dimensão “envolvimento com o trabalho”. A interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos levará em consideração os Parâmetros de Avaliação de Escores do IBET-13, ou seja, que “um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo no fator”, aplicando-se a mesma interpretação para a obtenção do escore geral do IBET- 13 (SIQUEIRA, 2014, p. 48).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os questionários aplicados aos colaboradores do setor administrativo da empresa pesquisada tiveram um retorno de 100%. De posse dos mesmos, os dados do IBET-13 foram sistematizados e tabulados no programa MS Excel. Os resultados produzidos pelo IBET-13, identificam os valores numéricos obtidos para os itens do fator 1 e do fator 2, apresentados na Tabela 1.

Itens/ valor indicativo	Nº representativo da resposta x Nº de respostas					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	8	18	48	0	74
2	0	24	21	8	0	53
3	1	12	36	12	0	61
4	1	4	27	32	5	69
5	4	6	15	28	15	68
6	0	16	36	12	0	64
7	0	16	24	16	10	66
8	0	4	15	60	0	79
9	2	18	24	16	0	60
Total F1	8	108	216	232	30	594
10	1	4	30	28	5	68
11	1	12	30	20	0	63
12	1	22	21	12	0	56
13	6	10	18	12	10	56
Total F2	9	48	99	72	15	243

TABELA 1 – Levantamento estatístico dos resultados do IBET-13 aplicado aos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial

Fonte: Autores (2017)

Legenda: F1 = fator 1; F2 = fator 2. .

Utilizando-se das instruções recomendadas para a apuração dos resultados e interpretação do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014), os resultados apresentados na Tabela 1 foram submetidos à análise.

A análise do fator 1 (dimensão “compromisso e satisfação”) apontou que os valores assinalados para os 9 itens do fator, somam 594. Dividindo-se esse valor por 9 ($594 \div 9$), obteve-se um escore médio de 66. Quanto ao fator 2, os valores atribuídos aos seus quatro itens, somam 243. Dividindo-se esse valor por 4 ($243 \div 4$), obteve-se um escore médio de 60,75.

Cada um desses dois escores médios foi dividido por 22, que representa o número de participantes da pesquisa. O resultado produzido pelo IBET-13, para o fator 1 foi o escore médio 3, e para o fator 2, o escore médio 2,76.

Considerando que a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 deve ser feita atentando para o fato de que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre

1 e 2,9, um escore baixo do fator, prossegue-se com a análise fatorial contemplando as duas dimensões reconhecidas na estruturação fatorial do IBET: “compromisso e satisfação” (fator 1); e “envolvimento com o trabalho” (fator 2).

É importante ressaltar que na dimensão compromisso e satisfação (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95, foi encontrado um escore médio 3, considerado positivo, e o “desvio padrão” 0,57 (57×10)¹⁰. A dimensão envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89, produziu valor médio 2,76, considerado um escore baixo no fator e o “desvio padrão” 0,57 (56×10)¹⁰. (AZEVEDO; CAMPOS, 1983, p. 149).

A diferença entre os escores obtidos em cada dimensão constituinte do inventário de bem-estar no trabalho revelam-se significativas estatisticamente, conforme o gráfico dos escores (Figura 4), levando em consideração que um valor entre 3 e 3,9 representa um escore médio, e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator.

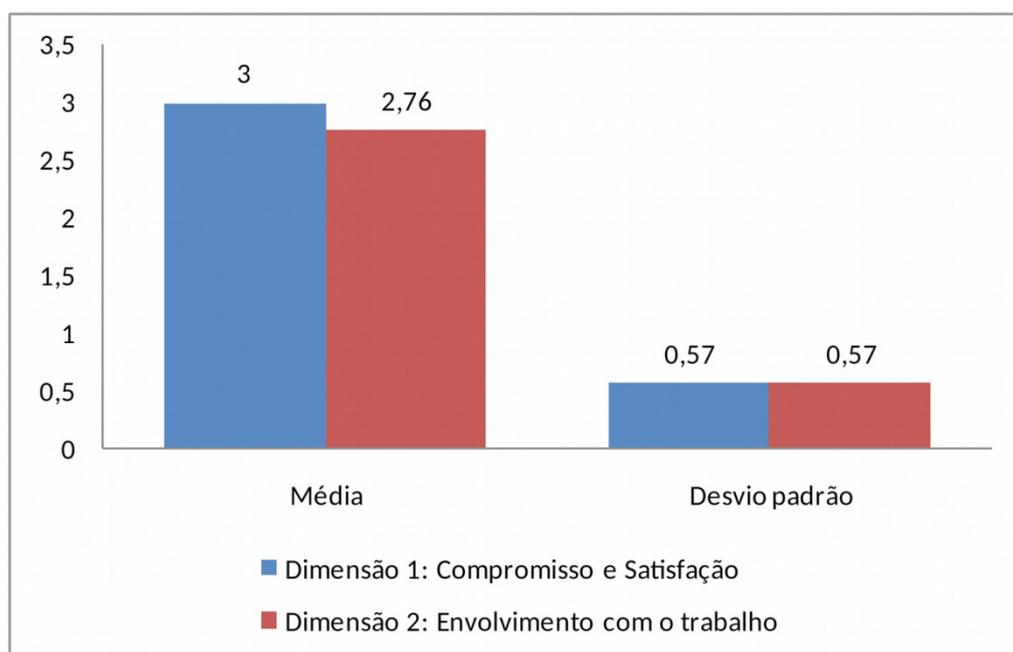


FIGURA 4 – Gráfico dos escores médios por dimensão componente do bem-estar no trabalho.

Fonte: Autores (2017).

A aplicação da mesma interpretação aos escores para calcular o escore geral do IBET- 13, revelou um valor médio de 2,93, indicativo do nível de satisfação e envolvimento dos colaboradores com o trabalho no setor administrativo da empresa.

A interpretação do conteúdo psicológico representados pelos valores numéricos dos escores médios aferidos (Fator 1: 3; Fator 2: 2,76), de acordo com os conteúdos da própria medida, sugere que este conteúdo faz parte do estado mental dos funcionários da empresa (SIQUEIRA, 2014).

Os escores médios nas duas dimensões, “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho”, indicam que sentimentos positivos para com a empresa estão presentes entre os funcionários da empresa, evidenciando “comprometimento

organizacional efetivo, vínculos positivos, satisfação com as tarefas e crenças de que o trabalho realizado na empresa proporciona horas agradáveis, estando contidos nele aspectos importantes para a vida” (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

Conteúdos psicológicos contidos nos escores aferidos, estão refletidos na dimensão 1 e na dimensão 2. A correlação de valores indicativos com as respostas obtidas (Tabela 1) evidencia que a satisfação no trabalho é validada na Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008), de 5 pontos tipo Likert. Na dimensão 1 “compromisso e satisfação”, a pontuação alcançada nos itens 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), cujas respostas somam 262 pontos, representa 44% das respostas positivas no Fator 1, enquanto, a pontuação no item 3, com 216 pontos, comprova que 36% “não concorda nem discorda”. Nessa avaliação observa-se que a ênfase dos colaboradores do setor administrativo da empresa recai sobre a variável “estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim”, respondendo por 10% (item 4) da pontuação positiva obtida, seguida da variável “estou contente com a empresa que trabalho”, representando 8% dos pontos positivos no fator.

Segundo Siqueira (2014, p. 39), a concepção de bem-estar no trabalho (BET), como um “estado mental positivo”, contempla outras variáveis subjetivas, correlacionadas a dimensão compromisso e satisfação (Fator 1), representadas por sentimentos positivos que emergem dentro do trabalhador, promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação).

Também o envolvimento com o trabalho (Fator 2), contempla conteúdos subjetivos, retratados por: afetos positivos, afetos negativos, realizações e sua expressividade; proporcionando vivências agradáveis no trabalho, satisfação e entendimento com colegas e superiores, estando relacionado com sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades. A avaliação das pontuações atribuídas às variáveis contidas na dimensão 2 (Tabela 1), indicou que 36% dos colaboradores do setor administrativo da empresa estão satisfeitos com seu relacionamento com o chefe, tem orgulho da empresa onde trabalham, estão satisfeitos com as oportunidades de promoção, vivem e respiram o trabalho. Contudo, 23% dos colaboradores do setor discordam e 41% não concordam nem discordam com seu chefe, às políticas da empresa e oportunidades de promoção, tampouco sentem orgulho da mesma, nutrindo afetos e emoções negativas. No geral, os percentuais produzidos evidenciam que 41% dos colaboradores estão satisfeitos e envolvidos com a empresa, 21% não estão contentes com o trabalho e a empresa, e 37% não apresentam uma opinião clara, pois nem concordam nem discordam.

Os resultados da pesquisa evidenciam que compromisso e satisfação, assim como envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Mas, esses aspectos envolvem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam estados mentais e comportamentos no ambiente de trabalho, constituindo, assim, um dos desafios da empresa moderna: manter os seus colaboradores, “o principal ativo,

motivados” (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

A recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas, conforme evidenciado nesta seção, por meio da análise dos resultados da pesquisa empírica e discussão em conformidade com o referencial teórico.

5 | CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, a partir da aplicação, apuração e interpretação do IBET-13. A aplicação do IBET-13 com 22 colaboradores do setor administrativo da empresa permitiu reduzir o número de variáveis em duas dimensões: compromisso e satisfação (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$); e envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$).

Os resultados obtidos através da aplicação da análise exploratória fatorial produziram dois escores médios: 3 para o fator 1; e 2,76 para o fator 2. A interpretação do conteúdo psicológico de cada um desses escores médios, levando em consideração uma escala de 5 pontos, sugere que o conteúdo psicológico faz parte do estado mental dos funcionários, sendo o escore 3, um escore médio, e o escore 2,76, um valor baixo no fator.

Foram ainda analisadas outras variáveis com pontuações altas, nas duas dimensões, constatando-se que a dimensão 1, compromisso e satisfação, contempla outras variáveis subjetivas correlacionadas, representadas por sentimentos positivos, que geram satisfação. E a dimensão 2 – envolvimento com o trabalho – aborda conteúdos subjetivos retratados por: afetos positivos, afetos negativos, satisfação, entendimento com colegas e chefia, e, ainda, sensação de harmonia. Além dessas análises, buscou-se através de percentuais, identificar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores com a empresa, ficando evidenciado que 41% estão satisfeitos e envolvidos com a empresa e 21% não estão contentes.

Com apoio do referencial teórico verificou-se que compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Esses aspectos possuem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam nos estados mentais e no comportamento, constituindo um desafio à empresa moderna, manter seu principal ativo motivado; uma vez que a motivação gera satisfação, qualidade de vida, produtividade e lucratividade, essa deve ser uma das metas do trabalhador e do empresário.

Esses conhecimentos possibilitaram o atingimento dos objetivos específicos do trabalho: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o

nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação e motivação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores, e, conseqüentemente do objetivo geral do estudo, respondendo ao problema de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Dessa forma, conclui-se que a recuperação judicial de empresa que tem como objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, para permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, visando à preservação da empresa, a sua função social e o estímulo à atividade econômica, gera para o Estado o dever de fornecer meios para que a empresa possa reestruturar suas atividades e manter a geração de emprego, renda e geração de tributos.

Em momentos de dificuldades econômicas-financeiras da empresa, a recuperação judicial traz mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis, possibilitando alterar a situação em vistas do não encerramento das suas atividades. Na busca da reestruturação de suas atividades e da reversão da situação negativa, a empresa e trabalhador devem estar motivados. É neste aspecto que se percebe a influência da recuperação judicial na motivação dos recursos humanos, na satisfação dos trabalhadores e na preservação da qualidade de vida dos mesmos, mantendo cargos e salários, desenvolvendo e capacitando, incentivando o crescimento e satisfazendo suas necessidades básicas. O crescimento, produtividade e lucratividade da empresa, dependem de funcionários e chefes motivados, para atingirem metas com compromisso, satisfação, envolvimento e empenho na melhoria de vida no trabalho.

Portanto, a recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas.

REFERÊNCIAS

AYOUB, Luiz Roberto; CAVALLI, Cássio. *A Construção Jurisprudencial da Recuperação Judicial de Empresas*. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

AZEVEDO, Amílcar G.; CAMPOS, Paulo Henrique B. *Estatística Básica: Curso de Ciências Humanas e de Educação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983.

BATISTA, Anne Aires V.; VIEIRA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHO, Gysella Rose Prado. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo [online], v. 39, n. 1, p. 86-87, mar. 2005. ISSN 0080-6234. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>...>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 5 de outubro de 1988. Brasília: Livraria do Senado, 2016. [Livro Digital].

_____. Projeto de Lei da Câmara nº 71, de 2003. *Lei de Falências*. Disponível em: <<http://>

www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/63304>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. *Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/ lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. *Introdução a Teoria Geral de Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Desempenho Humano nas Empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009. v. 1.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a. v. 2.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. v. 1.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1995.

PACHECO, José da Silva. *Processo de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

PERIARD, Gustav. *Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministração.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. *Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

SIQUEIRA, Marilene Maria M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Marilene M. M.; PADOVAM, Valquiria A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, Marcelo P. *A Recuperação Judicial e os Direitos Fundamentais Trabalhistas*. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

REFLEXÕES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES E OS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO: METODOLOGIAS E PARTICULARIDADES

Leila Valente Sirica

Universidade Federal Fluminense – Latec

Rio de Janeiro – RJ

RESUMO: O contexto atual de contínua redução de fundos para o financiamento de projetos de desenvolvimento (sociais, meio-ambiente, entre outros) faz com que as organizações necessitem buscar novas formas de captação de recursos, muitas vezes ampliando ou diversificando seu mandato de forma tal que sua identidade chega a ser diluída. Por outro lado, o mercado exige uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz e as metodologias tradicionais não oferecem o controle necessário para a otimização contínua de recursos, qualidade e de processos, levando-as a buscarem outras metodologias ou padrões como o PMBOK (PMI), PRINCE2, entre outros. O artigo ressalta que metodologias disponíveis devem ser capazes de respeitar as particularidades do mandato destas organizações, para que além da entrega dos produtos e serviços, suas intervenções sejam capazes de gerar o impacto esperado pelos financiadores, fechando o círculo dos projetos de desenvolvimento. O artigo descreve ainda a aplicação de uma ferramenta de avaliação a uma organização existente, comenta os resultados obtidos e ilustra as possibilidades disponíveis para tais organizações, como a

gestão de programa e de portfólio, eficazes na gestão dos benefícios e que esperamos, sejam capazes de contribuir para a sustentabilidade desejada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Projetos; Gestão de Programas e Portfólio; Organizações de Desenvolvimento e sem fins lucrativos; ONGs; PRINCE2; Metodologias de Gestão de Projetos Sociais.

ABSTRACT: The current context of continuous funding reduction for development projects causes organizations to seek new ways for raising the necessary funds for projects. They often expand or diversify their mandate in such a way that their identity becomes diluted. On the other hand, the market demands an increasingly efficient and effective management, and traditional non-profit sector project management methodologies do not provide the necessary control for the continuous optimization of resources, quality and processes. For this reason, organizations have begun to look for other methodologies or standards such as the PMBOK or PRINCE2, among others. The article emphasizes that available methodologies are capable of respecting the particularities of the mandate of non-profit organizations, so that in addition to the delivery of products and services, their interventions are capable of generating the expected impact donors require,

closing the circle of development projects. The article also describes the application of an evaluation tool to an existing organization, discusses the results obtained and illustrates the possibilities available to such organizations, such as program and portfolio management, effective in managing the benefits that we hope will be able to contribute to the desired sustainability of the organization.

KEYWORDS: Project Management; Program and Portfolio Management; Development and non-profit organizations; NGOs; PRINCE2; Methodologies of Social Project Management.

1 | INTRODUÇÃO

O perfil das organizações de referência para o artigo

A natureza das organizações objeto do estudo é muito diversificada: dentro do variado leque das organizações sem fins lucrativos, algumas possuem mandato ou missão humanitária, outras de contribuir para o desenvolvimento (social, econômico, ambiental, entre outros), algumas representam o interesse de grupos particulares (religioso), o interesse público (governamental), podem ser associações locais, regionais ou internacionais (como as organizações internacionais bilaterais, multilaterais ou mesmo associações de cidades), institutos e fundações (incluindo as fundações ou institutos corporativos financiados parcialmente pelo setor privado), muitas conhecidas como organizações não governamentais (ONGs), organizações sociais (OSs) e demais organizações internacionais (OI). Esta lista não pretende ser exaustiva, porém restritiva.

Um ponto em comum entre tais organizações é que estarão empenhadas em contribuir à Agenda 2030, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Muito em breve, a grande maioria das organizações e mesmo os Governos nacionais deverão se posicionar em função de sua contribuição ao Plano Global de Ação e no monitoramento das metas identificadas. Os ODS com certeza serão a estrela de orientação das organizações de desenvolvimento a nível mundial.

Outra importante característica é forma pela qual implementam seu mandato ou missão: os projetos. Nas organizações projetizadas ou com estrutura baseada em projetos (Cury, 2010, 250) os projetos, programas ou portfólios são o meio utilizado para alcançar as mudanças esperadas em seu planejamento e estratégia organizacional.

A última referência é o tamanho da organização na qual a parte prática da investigação foi implementada. Trata-se de um escritório de uma organização internacional multilateral de desenvolvimento de tamanho médio.

Objetivo do artigo

Organizações sem fins lucrativos são diretamente influenciadas pelo ambiente e o contexto político e econômico. Em geral, o sucesso das organizações está

diretamente relacionado à sua capacidade de captação de recursos junto a outras organizações, instituições nacionais e internacionais, órgãos públicos e outras fontes de financiamento recentes, como as fundações empresariais. Em sua grande maioria, o financiamento é contemplado através de projetos e por esta razão, muitas deixam estruturas tradicionais e passam a estruturar-se por projetos (organizações projetizadas), com o objetivo de garantir sua sustentabilidade.

A autora defende a tese de que as organizações de desenvolvimento possuem alta complexidade interna e uma gama muito específica de público interessado, o que representa um desafio para muitas metodologias de gestão de projetos. Em função desta complexidade, as organizações devem buscar metodologias e padrões de gestão que sejam capazes de integrar a gestão dos projetos à sustentabilidade da organização e de seu mandato, missão ou razão de ser.

Este artigo propõe que ao adotar a gestão por projetos, as organizações de desenvolvimento, ao invés de seguir exclusivamente as metodologias tradicionais de gestão de projetos sociais ou as metodologias mais modernas (desenvolvidas principalmente para o setor privado), combinem metodologias tradicionais com modernas, permitindo a otimização de processos e recursos, e garantindo através da gestão de benefícios, que seu mandato seja levado a cabo e que suas atividades possam contribuir ao sucesso de seu planejamento organizacional estratégico.

Finalmente, o artigo sugere ainda que as organizações avaliem a necessidade, os custos e o valor agregado da implantação de metodologias integradas de gestão de projetos, programas e/ou portfólios, as quais permitirão a gestão ideal dos recursos existentes para o alcance dos benefícios esperados por organizações de médio porte, o que em geral não está previsto na gestão tradicional de projetos. Para esta investigação, a autora escolheu a ferramenta de avaliação de maturidade P3M3, da companhia AXELOS, que integra as metodologias de projetos (PRINCE2), de programas (MSP) e de Portfólio (MoP).

Estratégia de pesquisa e estrutura do artigo

O trabalho de investigação foi possível somente através da observação de uma organização sem fins lucrativos, do levantamento dos desafios enfrentados na busca de sustentabilidade, assim como da proposta de melhoria proposta pela organização. A organização, reestruturada recentemente para adequar-se melhor à gestão por projetos, espera que a implantação de uma segunda metodologia de gestão de projetos (PRINCE2), seja capaz de cobrir as lacunas deixada pela metodologia atual da organização

Para avaliar e propor possibilidades de metodologias para a organização, a autora utiliza uma ferramenta de avaliação de maturidade (P3M3 Standard Self-Assessment (disponível junto à AXELOS), como fim de analisar e aferir o nível de maturidade da gestão da organização, identificando oportunidades de otimização e os ambientes que melhor se aplicam ao trabalho da organização (projeto, programa e/ou portfólio).

O artigo foi estruturado em três grandes capítulos: 1) metodologias tradicionais e a natureza dos projetos (e organizações) de desenvolvimento; 2) Metodologias não tradicionais aplicáveis à gestão de projetos de desenvolvimento; 3) Exemplo prático de avaliação de maturidade da organização, com o intuito de averiguar possibilidades de otimização de gestão (projetos, programas e/ou portfólio?).

2 | REFLEXÕES METODOLÓGICAS E SOBRE A NATUREZA DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

2.1 Metodologias tradicionais simplificadas: Marco (ou Quadro Lógico) e a Gestão Baseada em Resultados (GBR)

O Marco ou Quadro lógico (em inglês, Logical Framework ou Log Frame) foi desenvolvido em 1969 pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (U.S. Agency for International Development, USAID), com o objetivo de obter uma análise do sistema de avaliação da agência. O responsável pelo estudo original foi Leon J. Rosenberg, da empresa Fry Consultants Inc. Entre os resultados encontrados, os principais foram: a) planejamento foi vago demais, com objetivos incertos e sem indicadores; b) a responsabilidade pela gestão não era suficientemente clara e os gestores de projeto relutavam em serem responsáveis por seus resultados; c) A avaliação era um processo antagônico: era quase impossível conseguir identificar os objetivos e metas que fossem compartilhadas pela equipe do projeto. Posteriormente, o enfoque do marco lógico foi utilizado por várias outras agências de cooperação bilateral Europeia. Atualmente, podemos dizer que é o método mais conhecido e utilizado pelas várias organizações do Terceiro Setor e mesmo por algumas instâncias governamentais. Um excelente documento sobre o marco lógico foi desenvolvido pela Sida (Agência Sueca de Desenvolvimento): O uso e abuso do enfoque de marco lógico (Sida). O marco lógico é a base de várias metodologias atuais de gestão de projetos sem fins lucrativos, entre elas a que será detalhada no próximo ponto, a Gestão Baseada em Resultados (GBR em português ou RBM em inglês – Results Based Management). A GBR foi desenvolvida pelo setor privado nos anos 50, a partir de metodologias baseadas em objetivos, e passou a ser utilizada pelo setor público e disseminou-se amplamente em organismos intergovernamentais, organizações internacionais e demais instituições sem fins lucrativos.

Apesar de ser eficiente para alinhar as atividades de uma organização e inclusive para medir e relatar alcances, a GBR não é a metodologia ideal para o monitoramento diário dos projetos e tampouco oferece a riqueza de ferramentas que podem ser encontradas em outras abordagens ou metodologias de gestão de projetos. A nível de projeto e após aclarar a contribuição do projeto ao plano estratégico global, a GBR utiliza uma espécie de teria da mudança para traçar o marco lógico do projeto.

O marco lógico, elemento chave na GBR, vai descrever a forma pela qual o projeto vai conseguir atingir a mudança para a qual foi criado. A “teoria da mudança” de um projeto busca apresentar a realidade futura que ocorrerá algum tempo depois de finalizado o projeto, sempre a partir dos resultados e produtos entregados pelo projeto. O marco lógico deve refletir a narrativa do projeto e as causalidades entre os vários elementos do projeto: condições esperadas, recursos, atividades, produtos e resultados. Junto aos elementos, os indicadores (resultados, produtos e outros) são provavelmente o que possibilita o monitoramento e medição dos alcances do projeto, já que em geral os projetos de desenvolvimento trabalham com muitos intangíveis que necessitam de indicadores, o que os delimita e ajusta às diferentes perspectivas envolvidas em uma intervenção. A qualidade dos indicadores de certa forma representa a qualidade do projeto. É através da narrativa implícita ou explícita da teoria de mudança do projeto que este poderá ser avaliado para aprovação e posterior implementação.

Muitas organizações sem fins lucrativos, e talvez a maior parte, adotam metodologias que incluem algum tipo de marco lógico, seja este simples ou complexo. Cada vez mais é acompanhado de outras metodologias ou ferramentas de gestão de projetos, principalmente as ferramentas modernas de tecnologia como programas ou sistemas complexos e bases de dados. É comum o marco lógico ser a origem dos outros planos mais detalhados, já que este equivale em outras metodologias à EAP (Estrutura Analítica de Projeto), EAT (Estrutura de Analítica de Trabalho). O que faz toda a diferença é que o marco lógico deve refletir o impacto (ou mudança) de médio ou longo prazo que os resultados e produtos do projeto deverão produzir, assim como a lógica ou cadeia de causalidades que motivaram a aprovação do projeto. Uma versão atual em português, que representa a metodologia tradicional é a publicação de Pfeiffer (2011), bastante completa e recomendável a todos os interessados em uma referência de qualidade.

2.2 Gestão dos benefícios gerados pelos projetos de desenvolvimento

A mudança positiva, “a transformação de uma situação atual em uma situação futura, melhorada” (Pfeiffer, 2011), é a razão de ser de qualquer intervenção de desenvolvimento. O impacto e benefícios esperados geralmente são caracterizados por um certo grau de incertezas devido à fragilidade do contexto político, econômico e social, assim como da dinâmica de sua implementação. Assim sendo, o sucesso dos resultados e produtos advindos de um projeto leva tempo para ser comprovado pois depende da eficácia e da durabilidade de seu impacto. É comum descobrir que a cadeia planejada de geração de mudanças (teoria da mudança) simplesmente não funcionou e que o impacto previsto não se revelou ou foi muito abaixo do esperado.

Alguns programas habitacionais de interesse social são exemplos tristes, porém reais. Projetos avaliados como “exitosos” logo após sua finalização são considerados fracassados (Há várias referências ao tema de programas habitacionais. Aconselhamos

o artigo de DUCCI (1997) mas provavelmente poderemos encontrar algumas nacionais, em relação ao Programa Minha Casa Minha Vida, o qual já some uma quantidade razoável de reclamações das mais variadas origens.) poucos anos depois, devido aos graves erros cometidos e que podem levar algum tempo para que sejam identificados. Partir do pressuposto de que qualquer moradia é melhor do que nenhuma moradia, levou projetos com casas sem condições consideradas mínimas para a dignidade da pessoa, como falta de luz direta, sem acesso à água potável ou saneamento básico, áreas médias para famílias de 30 metros quadrados e outros exemplos. Muitas vezes, o impacto ou “benefício” gerado pelo projeto foi a “favelização”, alguns anos após a entrega dos imóveis.

Espera-se que as organizações que trabalham com projetos de desenvolvimento enfoquem suas intervenções nos impactos de médio ou longo prazo, onde os produtos, ideias e serviços resultantes dos projetos, garantam que os benefícios (impactos) sejam duradouros e capazes de garantir a mudança positiva prometida às partes interessadas.

2.3 As diferentes partes interessadas em um projeto de desenvolvimento

Muitas metodologias ressaltam apenas dois grupos de partes interessadas externas a uma organização: os clientes e os fornecedores. No entanto, os projetos de desenvolvimento contam com grupos bem específicos de partes interessadas e que devem ser integradas ao planejamento de forma específica ao seu papel dentro de um projeto. Os principais são: a) os beneficiários ou grupo alvo direto (a nomenclatura e abordagem são diferentes, de acordo à metodologia e proposta de integração ao projeto); b) sócios de desenvolvimento ou financiadores ou mesmo “doadores”; c) sócios implementadores. A abordagem de cada grupo, seu nível de poder e influência no planejamento e na implementação do projeto é variada, porém geralmente definida ao início de cada projeto e até mesmo no planejamento estratégico, muitas vezes de forma explícita na visão e missão da organização. Em geral os sócios de desenvolvimento são aqueles que financiam um projeto para benefício de terceiros, os quais podem ser diretamente relacionados à sua existência (como governos) ou simplesmente grupos alvo de um planejamento estratégico (países desenvolvidos que financiam projetos em países “menos desenvolvidos”). Sócios implementadores podem ser igualmente interessados no alcance dos possíveis benefícios ou simplesmente comprometidos pela implementação com qualidade do “pacote de trabalho” com seus requerimentos. O poder de influência de beneficiários ou grupo alvo no planejamento e implementação do projeto, seja como atores ou receptores, vai depender em parte do sócio financiador, do mandato da organização e até mesmo do conceito de desenvolvimento de todos os envolvidos no projeto. Assim sendo, a etiqueta tradicional de clientes, consumidores e fornecedores encontra-se muito longe da complexidade de grupos interessados em um projeto de desenvolvimento. O escopo deste artigo não nos permite uma revisão

detalhada dos diversos grupos, relacionamentos e possibilidade de prestação de contas. O objetivo desse parágrafo foi apenas ressaltar um aspecto muitas vezes esquecido dos projetos de desenvolvimento, frente aos projetos tradicionais do setor privado.

2.4 O alcance do financiamento dos projetos: a análise prévia e a avaliação de resultados

Um último ponto importante para este trabalho é a de dependência nociva da captação de recursos para garantir a qualidade de suas atividades. Espera-se que este tema seja alvo de debate em algum momento pela sociedade internacional (civil, governamental, acadêmico e setor privado) pois a disponibilidade, a qualidade e o acesso ao financiamento representam uma relação direta entre o cumprimento de seu mandato ou missão e uma possível ameaça à sustentabilidade da organização. Sabemos que o planejamento eficaz e efetivo de um projeto exige o investimento prévio na análise do contexto, no engajamento de todas as partes interessadas, e dentro do possível, de cálculos de viabilidade e custo-benefício em função de impactos. Com o alto custo desta fase, é raro encontrar sócios financiadores que apoiam e financiam a preparação do projeto, mesmo quando supostamente o valorizam e levam em conta na hora de selecionar propostas. Por outro lado, apesar do número crescente, são também poucas as que promovem e asseguram uma avaliação do impacto ou benefício esperado nos projetos financiados. Sendo estes realizados bem após a finalização dos projetos, geralmente bem mais de um ano, os projetos ou a organização deveriam reservar recursos para tais atividades. Infelizmente, os sócios financiadores comprometidos com esta fase dos projetos é ainda incipiente, já que dificilmente asseguram que as organizações possam manter parte dos recursos com este fim, para sua implementação após finalizado o projeto. Também raros são os compromissos com a mensuração de impacto ou mesmo de resultados de curto prazo de metodologias participativas, inclusivas, de empoderamento e de garantia dos direitos humanos, cuja aplicação e avaliação pode ser mais difícil e custosa (IMAS, RIST, 2009, 49).

Em geral, tais custos são vistos como um gasto desnecessário e geralmente as organizações buscam embutir seus custos nas operações diárias, o que limita o investimento em profissionais capacitados, planejamento e implementação regulares de avaliações, inviabilizando um planejamento estratégico de longo prazo. No entanto, há um movimento muito forte a nível global e mesmo nacional de promoção de políticas e marcos de avaliação para governos e organizações não governamentais (Jannuzzi, 2016). Como o custo é bem alto, caso não seja incluído diretamente no orçamento do projeto e com autorização de uso dos recursos após a finalização do projeto, dificilmente organizações menores poderão sustentar tais atividades.

O fortalecimento do mandato e da missão ao longo do tempo não é necessário

somente à construção da identidade da organização. Na atualidade o conhecimento adquirido e a marca são provavelmente os principais ativos intangíveis das organizações sociais e de desenvolvimento. Segundo Hoss, Rojo e Grapeggia (2010, 4), “os ativos intangíveis são a fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas”. A dissolução da identidade e da marca dificilmente poderão representar a sustentabilidade da organização, mesmo que no curto prazo sejam capazes de aumentar a captação de recursos.

3 | GESTÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DOS BENEFÍCIOS EM ORGANIZAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

3.1 Metodologias não tradicionais e sua contribuição à gestão organizacional: a gestão dos benefícios

Para uma organização de desenvolvimento, social, filantrópica ou similar, a perspectiva da metodologia pode fazer bastante diferença. Conforme vimos anteriormente, a maioria das metodologias enfoca nas entregas do projeto, sejam elas produtos ou serviços. No caso das organizações de desenvolvimento, o objetivo final do projeto são as mudanças esperadas ou impacto que acontecerão a partir de finalizadas as entregas com sucesso, o que muitos autores e metodologias chamam de benefício, alcançado bem após o alcance dos “entregáveis” (deliverables).

Entre as várias abordagens de projeto, o PRINCE2 é uma das poucas que inclui de forma explícitas os benefícios de um projeto (Foram revisados o PMBOK do PMI e uma metodologia brasileira alinhada ao PMBOK, o METHODWARE (XAVIER et al, 2010). No PRINCE2, o projeto é definido como “uma organização que busca entregar produtos e resultados que por sua vez, provocam mudanças já esperadas e declaradas no planejamento (AXELOS, 2013, 5)”. A mudança esperada pelos resultados do projeto são chamadas de “benefícios” (AXELOS, 2011, 73). A gestão dos benefícios delimita e diferencia atividades, produtos e resultados dos benefícios, brindando todas as opções necessárias para que um projeto de desenvolvimento possa ser planejado, monitorado e avaliado mesmo após a finalização do mesmo. O PRINCE2 não apenas lista um grande leque de ferramentas e de “boas práticas” mas fornece um ambiente controlado para todas as áreas, fases e ciclos do projeto, ao mesmo tempo em que promove a autonomia e contribuição de todos os envolvidos no projeto. O PRINCE2 é uma metodologia de gerenciamento de projetos baseada em princípios, traduzindo-os em temas e demarcando os processos necessários para uma implementação de projetos de qualidade. Espera-se que seja sempre adaptada a cada contexto, respeitando-se certas regras: todos os princípios devem ser aplicados (sem exceção) e justificativa contínua do Negócio (Business Case).

Além de ser favorável ao contexto dos projetos de desenvolvimento, o PRINCE2

é uma metodologia difundida em vários países e globalmente reconhecida. Permite a padronização de todos os aspectos de gerenciamento de projetos, facilitando o intercâmbio global entre projetos, organizações, profissionais, setores e planos. Como forma de controle, instituiu a gestão por exceção, definindo funções, tarefas e responsabilidades, gerando autonomia para a equipe. Incorpora fundamentos de gestão de conhecimento, de riscos, de qualidade e melhoria contínua, promovendo a documentação das decisões e atividades do projeto. Por ser uma metodologia, pode ser implementado junto a outros padrões como o Guia PMBOK do PMI (2013), mais difundido no Brasil. No caso dos projetos de desenvolvimento que já apliquem a GBR, o PRINCE2 também pode ser implantado e adaptado perfeitamente à GBR.

3.2 Avaliando uma possível mudança: o nível de maturidade da organização e possibilidades mais além da gestão de projetos: programa e portfólio

Uma vez averiguando que o PRINCE2 traz consigo algumas vantagens para organizações de desenvolvimento, o próximo passo da investigação foi propor uma forma de análise das possibilidades, assim como uma estimativa dos custos e ganhos de uma possível adoção do PRINCE2 e outras, entre elas a gestão de programas e portfólios. A própria AXELOS, com seu modelo de Melhores Práticas de Gestão (BMP – Best Management Practice) oferece duas ferramentas ideais para esta tarefa, dois modelos de maturidade de gestão, de acordo com a organização e seu tamanho. Enquanto uma enfoca a gestão de projetos (PRINCE2 Maturity Model - P2MM), a outra inclui a gestão de portfólio e de programas (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model - P3M3). Nenhuma está disponível no site da Axelos, é necessário solicitar por correio eletrônico.

Com o objeto deste artigo visa organizações de médio porte, escolhemos para este estudo o modelo mais completo, tanto para conhecer as outras metodologias como para visualizar todas as possibilidades e investimento necessário. A metodologia P3M3 já inclui a P2MM e mesmo nos casos de organizações menores, para as quais os custos de implementação e investimento em certificações e profissionais adequados não sejam possíveis, sua utilização pode oferecer uma visão futura de melhoria da gestão.

O PRINCE2 é uma metodologia para projetos estabelecida há vários anos pelo governo britânico. As Melhores Práticas de Gestão (BMP – Best Management Practice) é um portfólio de publicações ou guias que, coletivamente, buscam ajudar organizações e indivíduos a gerir projetos, programas e serviços de forma constante e efetiva. Os produtos incluídos em BMP são apoiados por esquemas qualificados e acreditados de treinamento e serviços de consultoria, os quais podem ser adequados e ajustados a cada organização interessada na utilização de qualquer um dos produtos. Entre as guias que fazem parte de BMP, utilizamos as seguintes para este estudo: PRINCE2, para a gestão de projetos; Managing Successful Programmes (MSP), uma

guia específica para programas; Management of Portfolios (MoP), uma guia de gestão de portfólios.

O P3M3 é uma ferramenta desenvolvida para avaliar a capacidade de gestão (existente) de portfólios, programas e projetos de uma organização, apresentando uma estrutura de sete processos que, de forma hierárquica, são encontrados em ambientes mistos (de programa, portfólio e projetos), e considerados necessários para uma gestão eficaz, efetiva e eficiente dos mesmos. A avaliação pode ser aplicada em qualquer um dos três ambientes ou em apenas um (o de projetos, como na P2MM), de acordo à complexidade ou tamanho da organização.

4 | UM EXEMPLO PRÁTICO: A FERRAMENTA P3M3 APLICADA A UMA ORGANIZAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

4.1 O contexto da organização

A organização selecionada está dentro do grupo de organizações multilaterais e intergovernamentais de promoção do desenvolvimento internacional através da cooperação e a análise será feita junto a um dos escritórios da organização, estabelecido na região da América Latina e o Caribe. Nos últimos anos o financiamento internacional para esta região tem sido reduzido, em geral direcionado a respostas emergenciais e humanitárias ou a regiões e países considerados prioritários pelas Nações Unidas e demais organizações de ajuda ao desenvolvimento. Por esta razão, o financiamento possui características próprias, entre as quais, quantidades menores e direcionadas, maior competitividade, financiadores nacionais e locais (ao invés dos tradicionais) e alta expectativa de controle e qualidade, influenciando o funcionamento da organização, cuja sustentabilidade passa a girar mais em função da demanda existente e afetando sua capacidade de escolha e decisão.

A organização possui escritórios sub-regionais ou nacionais, de acordo às necessidades dos projetos e demais atividades. Coordena a resposta às solicitações de apoio técnico em forma de projetos, alinha as atividades ao mandato, políticas e prioridades globais da direção e faz a ligação entre as diferentes divisões de governança e técnicas da sede, outras regiões e os sócios ou partes interessadas na região. A organização também é responsável por monitorar e apoiar a implementação dos projetos, gerenciar as capacidades nos demais escritórios e monitorar a qualidade e alcance de resultados dos projetos na região. A estrutura possui além da direção e comunicação, uma área de gestão e administração das operações e outra área de apoio ao desenvolvimento, monitoramento e avaliação dos projetos, conhecida como a área substantiva. Esta área é responsável por apoiar as equipes de desenvolvimento de projetos, pela gestão de informações, pelo monitoramento e avaliação dos projetos.

4.2 A aplicação da ferramenta P3M3

Com a projetização da organização, nasceu o interesse de investir em melhoria na gestão dos projetos, a adoção de estratégias ou metodologias adicionais, e entre as possibilidades foram propostos o PRINCE2 e possivelmente a introdução de conhecimentos de práticas e ferramentas do PMBOK (PMI). A AXELOS oferece uma possibilidade reduzida e gratuita da ferramenta, o “self-assessment” (auto avaliação) é um acesso a uma versão simplificada do modelo que permite que qualquer organização possa conhecer a ferramenta ao mesmo tempo em que aprende mais sobre si mesma.

5 | GESTÃO POR PROJETOS OU POR PROGRAMAS E PORTFÓLIO?

5.1 A ferramenta de avaliação de maturidade da AXELOS e sua aplicação

Após contatar a AXELOS, o processo de aprovação do acesso gratuito demorou pouco mais de uma semana. A avaliação exige pelo menos um profissional certificado e neste caso, além do profissional da área de gestão substantiva, os resultados foram revisados e validados por outro profissional certificado da área de operações (finanças e administração), já que a avaliação engloba tarefas das duas áreas. O acesso gratuito possui uma guia de usuário e uma introdução à ferramenta P3M3. A avaliação oferece os três ambientes: projeto, programas e portfólio. Programas são definidos como “organização flexível, temporária, criada para coordenar, dirigir e supervisionar a implementação de um grupo de atividades e projetos relacionados, com o objetivo de entregar resultados e benefícios relacionados aos objetivos estratégicos da organização” (AXELOS). A gestão de programas busca alinhar os três elementos críticos de uma organização: a) a estratégia corporativa; b) os mecanismos existentes para alcançar mudanças (delivery mechanisms for change); c) ambiente comum de negócios (Business-as-usual environment). A abordagem de programas como parte da gestão organizacional é amplamente reconhecida fora do Brasil e alguns autores não se referem mais à estrutura por projetos, mas por programas. Tratam de gestão de programas e não mais de projetos, ao discursar sobre gestão organizacional e diferentes estruturas organizacionais.

A gestão de Portfólios responde às questões relativas à implementação dos projetos e programas “certos”, no contexto dos objetivos estratégicos da organização, e como fazê-lo “corretamente”, a fim de que os benefícios sejam alcançados de forma coletiva (pelo conjunto de projetos e programas).

Acreditamos que as explicações acima são necessárias para aclarar a principal diferença entre o enfoque na gestão de projetos e o enfoque em programas e portfólio: o alinhamento com o planejamento estratégico e a realização dos benefícios esperados. Um benefício é “uma melhoria mensurável, alcançada a partir de um resultado, percebida como uma vantagem por um ou mais partes interessadas, o qual contribui

a um ou mais objetivos da organização” (AXELOS). O PRINCE2 promove a gestão de benefícios apenas de forma limitada, como algo a ser atingido após os resultados e finalização dos produtos e atividades dos projetos. A gestão de programas e de portfólio tratam dos benefícios em detalhes, categorizando-os em tangíveis e intangíveis, relacionando-os a impactos financeiros, ao planejamento da organização, impacto nas partes interessadas, assim como a níveis específicos de risco e tempo. O escopo deste artigo visa somente alertar o leitor sobre as particularidades que interessam às organizações com mandatos relacionados ao desenvolvimento. Por essa mesma razão, acreditamos que a avaliação P3M3, mais completa do que o P2MM, fornece orientações mais adequadas a tais organizações, levando-as a observarem seus projetos (e programas, se for o caso) de uma forma bem mais abrangente.

Abaixo seguem algumas figuras que representam as diferenças entre os tipos e a estrutura da avaliação.

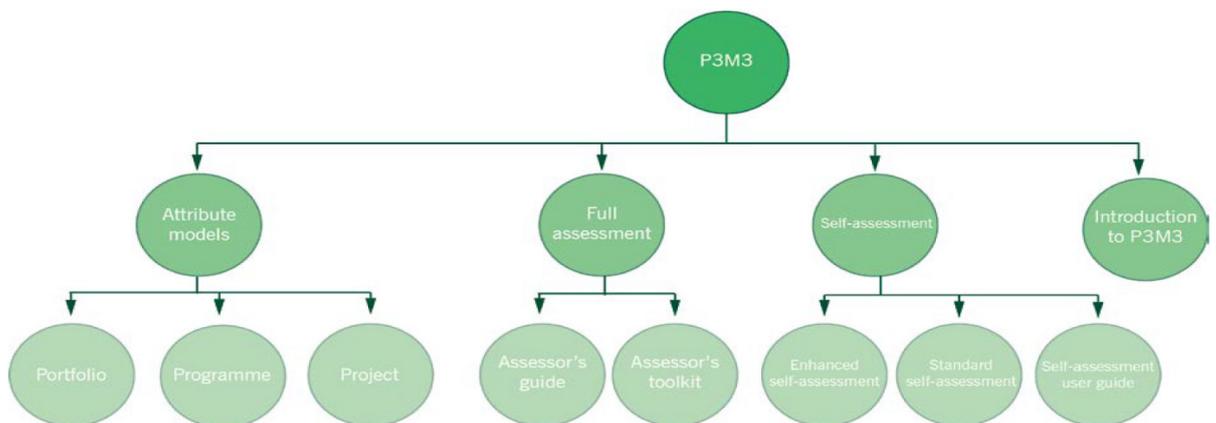


Figure 1.1 Components of P3M3 V3



Figure 1.2 The structure of P3M3

Figura 1 e 2: Componentes e estrutura do P3M3

Fonte: Guia do usuário do P3M3, Versão de auto avaliação (documento recebido por correio eletrônico, não disponível)

5.2 Componentes e nível de maturidade

O quadro abaixo é uma simplificação do quadro no guia da avaliação, para que o leitor possa ter uma visão do que é avaliado no P3M3.

Nível de maturidade	PORTFÓLIO	PROGRAMA	PROJETO
Nível 1 Consciência de processo	Reconhecimento de programas e projetos, com lista informal de programa e projetos	Reconhecimento de programas e gestão diferenciada de projetos	Reconhecimento de projetos com uma gestão diferenciada de outras atividades
Nível 2 Processo é repetido	Portfólios, programas e projetos são geridos por processos por padrões mínimos	Programas e projetos são geridos por processos por padrões mínimos	Projetos são geridos por processos por padrões mínimos
Nível 3 Processo definido	Processos de portfólio controlados e flexíveis de acordo às iniciativas	Processos de programas controlados e flexíveis de acordo ao programa	Processos de projetos controlados e flexíveis de acordo ao programa
Nível 4 Processo gerenciado	Mensuração do portfólio visando prever desempenho futuro, priorizando de acordo à estratégia organizacional	Mensuração do desempenho dos programas e gestão da qualidade para prever resultados futuros	Mensuração do desempenho dos projetos e gestão da qualidade para prever resultados futuros
Nível 5 Processo otimizado	Melhoria contínua aplicada, organização proativa a problemas, gestão com auxílio de tecnologias para melhorar e prever desempenho, e otimizando seus processos	Melhoria contínua aplicada, organização proativa a problemas, gestão com auxílio de tecnologias para melhorar e prever desempenho, e otimizando seus processos	Melhoria contínua aplicada, organização proativa a problemas, gestão com auxílio de tecnologias para melhorar e prever desempenho, e otimizando seus processos

O processo de avaliação é bem simples e objetivo, porém exige que os profissionais envolvidos tenham bastante conhecimento da organização e do funcionamento de todas as áreas e processos da gestão de projetos, programas e portfólio, do planejamento estratégico da organização, a nível de sede, região e país (no caso de organizações globais). No caso de organizações onde não há uma diferenciação objetiva entre projetos, programas e portfólio, como foi o caso da unidade na qual foi aplicada a avaliação, foi necessário o levantamento e análise dos principais processos, assim como de algumas reflexões específicas para que a avaliação fosse coerente em seus diferentes componentes:

- Diferenciação das atividades da organização como “commissioner” (contratante) ou “deliverer” (contratada) ou ambos. No primeiro caso, a organização é a responsável pela gestão dos benefícios, sendo este o caso de nossa organização, apesar de que em alguns casos de trabalho conjunto, há a possibilidade de agir como organização contratada, onde as entregas são de acordo a requerimentos específicos de planos de trabalhos.

- O critério de delimitação das intervenções como projeto, programa e portfólio (para a avaliação);
- O critério de delimitação do que se considera sede, região e país. Apesar de parecer óbvio, foi possível notar que a competência e poder de decisão e influência em alguns processos e controles são diferentes e que este fato pode ser revisado, caso desejado.
- Enquanto o alinhamento ao planejamento estratégico global é obrigatório, o alinhamento ao planejamento regional e de país encontra-se ainda em processo de implementação. Desta forma, para a avaliação somente se tomará em conta o alinhamento ao planejamento global.
- Quando alguns controles se encontram inteiramente na sede, sem que haja poder de influência da região ou países, mas derivando tarefas e responsabilidades, estes serão considerados como existentes para a avaliação.

5.3 Quadro de principais resultados e oportunidades de melhoria identificadas

O seguinte quadro foi produzido com base nos resultados da avaliação, após checagem com a área de administração e finanças.

Temas	Oportunidades de melhoria a médio prazo (gestão de projetos, programas e portfólio)	Comentários
Governança organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Propor critérios de aprovações e garantias, assim como responsabilidades; • Consolidar o monitoramento contínuo e eficaz do desempenho e alinhamento estratégico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e consolidar autoridades e responsabilidades;
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Definir pontos de controle no processo de gestão de projetos e critérios; • Relacionar responsabilidades e resultados à gestão de desempenho da equipe; 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de controles a partir de gestão do conhecimento;
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar responsabilidades específicas para os benefícios; • Identificar e ressaltar o valor agregado das intervenções; 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar metodologias de abordagem e gestão de benefícios e otimização dos pontos paralelos à GBR;
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar e aplicar o monitoramento de riscos; • Identificar responsáveis por riscos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e aplicar gestão de riscos durante todo o ciclo de projeto e programa;

<p>Partes interessadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e aprimorar a integração e comunicação com todas as partes interessadas; • Ressaltar a comunicação e integração com partes interessadas em cada projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir abordagens e grupos de partes interessadas de acordo à complexidade e diversidade de partes interessadas, por iniciativa;
<p>Finanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar possíveis medidas de otimização dos recursos financeiros e flexibilidade de “apetite de riscos” em função das metas de estratégia organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • No tema de finanças, enfoca-se no financiamento das entregas do projeto e mesmo em programas e portfólio, não há relação entre custo de entregas e custo de monitoramento de benefícios;
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Observou-se que a organização trata os recursos físicos de forma diferente dos virtuais (humanos, relacionamento com sócios, entre outros), refazer a auto avaliação por tipo de recurso, após identificação e listagem dos ativos da organização, de forma diferenciada por cada unidade 	<ul style="list-style-type: none"> • A auto avaliação não diferencia os recursos físicos dos virtuais e a organização talvez possa otimizar a gestão dos diferentes recursos

Observações levantadas durante o processo de avaliação, tomando em conta os resultados alcançados em cada ambiente (projetos, programas e portfólio):

- Apesar de levantamento de riscos em todas as intervenções, um plano mais detalhado de gestão dos riscos, representando perspectivas de oportunidade ou de ameaça poderia otimizar os resultados da gestão de intervenções e mesmo organizacional. Relacionar e avaliar a implementação da estratégia de riscos junto aos resultados alcançados poderia revelar outros detalhes igualmente importantes para o planejamento organizacional.
- O controle financeiro ofereceu resultados bem positivos em todos os componentes e demonstra que a organização valoriza e investe no controle sobre as finanças.
- Embora a avaliação dos componentes de projetos e de programas demonstrem uma maturidade similar, foi possível confirmar o foco da organização nos projetos, a partir de um nível de maturidade ligeiramente mais alto no ambiente de projetos;
- O componente de portfólio, por exigir uma consciência elevada do elemento corporativo e da visão de um coletivo regional ou de país, manteve-se no nível mais básico. Caso se considere futuramente um elemento relevante e de oportunidade para o escritório, com certeza exigirá maior investimento em tempo e recursos.
- O componente de programas destacou-se por oferecer uma perspectiva diferente para certas intervenções e parece ser uma necessidade para o escritório observado, já que todos os projetos devem ser alinhados ao planejamento estratégico. No entanto, provavelmente exigiria profissionais certificados em MSP ou com conhecimentos específicos em gestão de progra-

mas, além dos conhecimentos sobre processos internos e sobre a gestão estratégica da organização.

A avaliação feita pelas duas áreas de gestão foi bastante consistente nos resultados, o que permitiu concluir que há um nível satisfatório de segurança nas conclusões da análise.

CONCLUSÃO

O simples exercício de revisão dos principais processos de desenvolvimento, de definição de funções, capacidades, conhecimentos e responsabilidades, indispensável para a aplicação da ferramenta P3M3, trouxe informações valiosas à organização. Estes foram documentados pelo estudo e compartilhados com a organização para um possível segundo passo, caso a direção decida avançar na implementação do PRINCE2 ou das outras metodologias aqui sugeridas.

Por outro lado, a tese de que a natureza destas organizações deve ser levada em conta para a adoção de metodologias de gestão de suas intervenções provou ser válida e crucial para a gestão organizacional. A metodologia atual de GBR demonstrou que não é suficiente para que a organização possa manter o controle necessário para as demandas atuais de melhoria contínua de processos e de qualidade. A necessidade identificada pela organização não somente foi comprovada, mas a avaliação sugere que a implementação do PRINCE2 não será suficiente para que a gestão dos benefícios facilite um balanço saudável entre captação de recursos e alcance do mandato e missão da organização. Seria ideal que o controle e os recursos fossem igualmente distribuídos entre controle sobre as finanças, sobre o desempenho geral de resultados e dos benefícios. A marca da organização é fortalecida somente através do desempenho exitoso de médio e longo prazo de suas intervenções e da gestão de seus benefícios. Como já ressaltamos, o conhecimento adquirido (e desenvolvido) e a marca são provavelmente os ativos intangíveis mais valiosos das organizações de desenvolvimento.

Indo mais além das metodologias tradicionais e modernas, o engajamento dos grupos alvo dos projetos de desenvolvimento deve ser reavaliado e integrado, já que as metodologias modernas propõem a integração da visão do fornecedor e do cliente, mas não diferenciam entre o beneficiário ou grupo alvo e o sócio financiador. As metodologias tradicionais em geral propõem a participação destes grupos desde o início, mas não são capazes de garantir sua perspectiva do início ao fim da intervenção. Esta é uma reflexão que a autora considera que ainda deverá ser feita para que a solução ideal seja encontrada e integrada a um novo formato de gestão. As organizações de desenvolvimento deverão empenhar-se em monitorar e avançar no alcance das novas Metas do Desenvolvimento Sustentável e será impossível seguir adiante sem garantir a participação, os direitos humanos e a igualdade.

Outro ponto relevante é que a implementação de uma nova metodologia não

significa que as utilizadas devam ser abolidas. Pelo contrário, em geral as metodologias modernas são flexíveis o suficiente para que sejam combinadas e adaptadas ao contexto e necessidades da organização. Outra boa notícia é o fato de que a ferramenta P3M3 é gratuita e pode ser testada por qualquer organização. Não recomendamos que o façam sem o acompanhamento de pelo menos um profissional que conheça e seja certificado em PRINCE2 e MSP. A partir da experiência e dos resultados da avaliação, qualquer organização será capaz de avaliar metodologias que permitam a otimização de seus processos, melhoria de qualidade e esperamos, ajudem a garantir a sustentabilidade da organização e de seu fim social.

REFERÊNCIAS

AXELOS Limited. **Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)**. London: TSO (The Stationery Office) Publishing, 2013. 224 p.

AXELOS Limited. **Gerenciando Projetos de Sucesso com PRINCE2**. London: TSO (The Stationery Office) Publishing, 2011c. 340 p.

DUCCI, María Elena. Chile: el lado oscuro de una política de vivienda exitosa, en **Revista EURE**, Santiago de Chile, vol. XXIII, n. 69, Julio 1997.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 2005 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 600 p.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA, Marian. **Gestão de ativos intangíveis: Da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2009. 233p.

IMAS, Linda G. Morra; RIST, Ray C.. **The road to results: Designing and conducting effective development evaluations**. Washington: The World Bank, 2009. 582 p.

JANNUZZI, Paulo De Martino. **Monitoramento e avaliação de programas sociais: Uma introdução aos conceitos e técnicas**. Campinas, SP: Alínea, 2016. 164 p.

KUSEK, Jody Zall; RIST, Ray C.. **Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners**. Washington D.C.: The World Bank, 2004. 248 p.

LUSTHAUS, C. et al. **Enhancing organizational performance: A toolbox for self-assessment**. Ottawa, ON: IDRC, 1999. 129 p.

PFEIFFER, Peter. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento: Conceitos, Instrumentos e Aplicações**. 2005 ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2011. 182 p.

PMI, **A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK Guide)**. 2013 ed. Atlanta, GA: Project Management Institute, 2013. 589 p.

SIDA. **The use and abuse of the logical framework approach**. Disponível em: <<http://www.intrac.org/data/files/resources/518/the-use-and-abuse-of-the-logical-framework-approach.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

XAVIER, C. M. D. S. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. 2009 ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010.

SISTEMA COMPUTACIONAL DE APOIO AO GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Elmo Rodrigues da Silva

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ
Rio de Janeiro - RJ

Neemias Espindola dos Santos

Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ
Rio de Janeiro - RJ

Luiz Antonio Arnaud Mendes

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ
Rio de Janeiro - RJ

Ubirajara Aluizio de Oliveira Mattos

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: Os Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) são considerados perigosos e podem provocar impactos na saúde e problemas ambientais se não forem manejados de forma adequada. Tal manejo pressupõe a correta segregação, acondicionamento, armazenamento, transporte até a destinação final de tais resíduos em conformidade com os requisitos legais. A utilização de sistema de apoio à gestão integrada da informação (*software*) torna-se um recurso indispensável no planejamento das atividades de gerenciamento de resíduos nos Estabelecimentos Assistenciais de Saúde (EAS). O propósito deste artigo é apresentar o desenvolvimento e aplicação de uma ferramenta computacional (Sistema de Gerenciamento de Resíduos - SIGER) para dar

apoio ao gerenciamento dos RSS. A pesquisa foi realizada por equipe multidisciplinar de uma instituição de ensino e pesquisa sediada no Rio de Janeiro. A abordagem metodológica do estudo é qualitativa e, quanto aos seus objetivos, pode ser considerada exploratória. A partir da revisão da literatura e da definição dos elementos que iriam compor o modelo conceitual do sistema, foram identificadas algumas Tecnologias de Informação para dar suporte ao desenvolvimento do *software*. O sistema foi testado de forma experimental em uma unidade pública de saúde, o que permitiu realizar correções e ajustes, além de verificar se as funções atendiam satisfatoriamente aos objetivos iniciais. Pode-se concluir que o SIGER tem potencialidade para subsidiar a implementação de Planos de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde. Espera-se que esta ferramenta computacional contribua para a gestão dos RSS e, conseqüentemente, implique em melhorias das condições ambientais e de segurança nos EAS.

PALAVRAS-CHAVES: Gerenciamento de Resíduos. Gestão de Resíduos de Serviços de Saúde. Sistema de Apoio à Decisão. Gestão da Informação.

1 | INTRODUÇÃO

Os Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) são parte importante do total de Resíduos Sólidos Urbanos (RSU) pelo potencial de risco que representam à saúde e ao meio ambiente devido à presença de agentes patogênicos biológicos, químicos e físicos em sua composição (BRASIL, 2006). Tais resíduos resultam das atividades relacionadas à saúde humana ou animal, incluindo hospitais, farmácias, clínicas odontológicas e veterinárias, assistência médica domiciliar, necrotérios, instituições de cuidado para idosos, hemocentros, laboratórios de análise clínicas, instituições de ensino e pesquisa na área da saúde, entre outros.

Uma das principais dificuldades identificadas na gestão dos RSS está na deficiência de uma segregação adequada de acordo com a classificação por grupos de risco estabelecidos pela Resolução RDC nº. 306 - ANVISA (BRASIL, 2004) e Resolução nº. 358 – CONAMA (BRASIL, 2005). Desta forma, isso implica na exposição aos riscos inerentes aos materiais, ou ambientes, potencialmente contaminados que fazem parte das rotinas de trabalho dos profissionais de saúde (SALLES *et al.*, 2009).

Outro problema para o gerenciamento de resíduos perigosos advém do seu caráter multidisciplinar. Assim, as etapas envolvidas na elaboração e implementação de Programas de Gerenciamento de Resíduos – PGR demandam equipes composta por especialistas de várias áreas, o que pode elevar os custos operacionais (SILVA *et al.*, 2006).

Silva *et al.* (2007), em estudos sobre o manejo de resíduos em laboratórios de ensino e pesquisa em universidades, em particular na área biomédica, destacaram ser frequente nessas instituições: lançamento de rejeitos químicos na rede de esgotos; acidentes envolvendo derramamento de substâncias químicas; exposição dos profissionais aos riscos químicos e biológicos em suas práticas; a inobservância das normas de segurança; ausência de equipamentos e de equipes treinadas para combater a emergências com produtos perigosos; falta de um plano de gerenciamento integrado de resíduos e de um programa educativo permanente para funcionários e alunos, dentre outros problemas.

Hökerberg *et al.* (2006), em estudo realizado para a construção de mapas de risco em hospital público, constataram que, na maior parte dos setores pesquisados, não havia registros sobre materiais utilizados e resíduos gerados no processo de trabalho, além da presença de riscos químicos e ergonômicos diante da precária infraestrutura física existente e do manejo inadequado das substâncias químicas.

Neste contexto, a correta caracterização e classificação dos RSS é o ponto de partida para a realização de um manejo mais seguro desde a sua coleta, transporte, tratamento até a disposição final (ADUAN *et al.*, 2014). Além disso, a identificação dos riscos ocupacionais nos ambientes e nas instalações onde ocorre esse manejo é uma etapa importante na gestão desses resíduos que pode ser realizada através dos Mapas de Risco. Esta metodologia permite estabelecer prioridades na tomada de

decisão, por exemplo, com relação aos resíduos gerados em unidades de saúde, a fim de adotar medidas e estratégias para eliminação ou minimização das condições que geram ou potencializam os riscos.

Este artigo tem como objetivo apresentar uma ferramenta computacional (*software*) de apoio ao gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, integrado ao mapeamento dos riscos ocupacionais existentes nos ambientes de trabalho, bem como os resultados do teste experimental realizado em uma unidade pública de saúde do município do Rio de Janeiro. Esta pesquisa foi desenvolvida por equipe de pesquisadores de uma Instituição de Ensino Superior.

Em parte, a gestão inadequada dos RSS ocorre pela deficiência da infraestrutura e ausência de ferramentas computacionais para gestão da informação voltadas para tal finalidade. Desta forma, a elaboração e a implementação de uma ferramenta de apoio aos gestores de resíduos, como aqui abordada, pode contribuir para que as organizações de saúde se tornem melhor qualificadas em suas atividades operacionais e gerenciais, além de possibilitar a redução ou eliminação dos impactos ambientais e para a saúde de seus trabalhadores e usuários de seus serviços.

A seguir serão abordados alguns aspectos sobre a gestão de resíduos utilizados no artigo, bem como exemplos de sistemas computacionais voltados para o gerenciamento de resíduos que foram levantados na revisão da literatura. A metodologia utilizada na pesquisa é descrita em seguida, além da subsequente apresentação dos resultados e discussão da aplicação do sistema em uma unidade de saúde selecionada para o teste.

2 | ASPECTOS SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUOS

Antes do início da geração dos rejeitos, planos de gerenciamento abrangentes devem ser elaborados com vistas a assegurar a conformidade com os requisitos regulatórios. Esses planos devem incluir diretrizes durante todo o ciclo de vida do rejeito, com uma definição clara e documentada das atribuições e responsabilidades dos envolvidos, bem como a descrição das rotinas de trabalho e das instalações e equipamentos para as atividades do gerenciamento. Caso necessite, as etapas finais do gerenciamento (transporte e destinação final dos resíduos) devem ser realizadas por instalações licenciadas ou credenciadas pelos órgãos ambientais (SILVA *et al.*, 2006).

Dentre as responsabilidades estabelecidas na Política Nacional de Resíduos Sólidos (BRASIL, 2010), cabe aos geradores dos resíduos, em particular, os de Resíduos de Serviços de Saúde, a elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), com a exigência de algumas diretrizes específicas, além da observância das normas estabelecidas no âmbito do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS) e Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA).

O Instituto Estadual do Ambiente (INEA), Órgão Estadual de Meio Ambiente do Estado do Rio de Janeiro, estabeleceu através da Resolução INEA nº. 50, os procedimentos para elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde (PGRSS), tornando esse documento parte integrante do processo de licenciamento ambiental de unidades de saúde (RIO DE JANEIRO, 2012).

O referido plano deve incluir as atividades de prevenção e minimização da geração de rejeitos, bem como o reconhecimento dos problemas decorrentes dessa geração. Para tal, as atividades devem realizar: identificação dos fluxos de rejeito; determinação e localização dos possíveis pontos de geração; caracterização das atividades geradoras e dos rejeitos gerados; obtenção de dados existentes na empresa referentes aos rejeitos gerados, seus tratamentos, locais de armazenamento e vias de disposição final; e observação das medidas de controle já existentes (SILVA *et al.*, 2006).

A triagem e a segregação dos resíduos devem ser feitas no ponto de geração dos rejeitos e, para cada um de seus fluxos, planos de amostragem e de análise devem ser desenvolvidos e implementados. Os rejeitos podem demandar processamento, visando: minimização da exposição de trabalhadores e do público usuário dos serviços; conformidade com os requisitos da regulamentação vigente; segregação dos rejeitos em atendimento aos critérios de aceitação; ou redução de volume visando à minimização dos custos de transporte e de disposição final. A melhor opção de processamento dependerá das características físicas, químicas e radiológicas dos rejeitos. Os rejeitos, devidamente acondicionados e aguardando transferência para uma instalação receptora, devem ser armazenados em concordância com a regulamentação. De uma maneira geral, os resíduos perigosos não devem ficar estocados no gerador por mais de um ano. Os rejeitos radioativos devem ser armazenados em instalações onde isolamento, proteção ambiental e controle humano são fornecidos (SILVA, *et al.* 2006).

Os registros fidedignos dos dados coletados sobre os rejeitos gerados em uma instalação deverão ser conservados e mantidos de forma acessível às autoridades competentes, compondo o inventário de rejeitos daquela instalação.

No relacionamento entre o gerador, transportador e receptor deverão ser observados os procedimentos do Sistema de Manifesto de Rejeitos, aprovados pelo órgão licenciador.

3 | SISTEMAS INFORMACIONAIS DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS

O uso da Tecnologia da Informação - TI para sistematizar os fluxos informacionais nas organizações tem sido amplamente adotado, especialmente através de recursos tecnológicos (*software*) que possibilitam o trabalho coletivo por um número diferente de usuários (*Groupware* ou trabalho em grupo). Essas ferramentas possuem, dentre outros, uma variedade de aplicações, a saber: correio eletrônico; agendamento e

discussão em grupo; acesso remoto à rede da empresa; acompanhamento de tarefas; compartilhamento de informações; conferência eletrônica; ambiente integrado de colaboração; gerência de fluxo de trabalho (*Workflow*); acesso *Web* e gerência de documentos (CAMPOS & TEIXEIRA, 2004).

Para que a gestão da informação seja realizada de forma eficaz e eficiente, é importante conhecer as fontes de dados que envolvem o ambiente em que está inserida a organização, pois essas fontes variam em formato, natureza e conteúdo, o que irá influenciar no processo de seu uso (RODRIGUES & BLATTMANN, 2014).

A tomada de decisão, ação individual ou coletiva, necessita de dados, informação e conhecimento para dar suporte a ação. Isso significa que cada decisão poderá influenciar o rumo da organização. Portanto, dados e informações voltados ao processo decisório devem ser foco da gestão da informação (VALENTIM *et al.*, 2008).

No contexto da gestão de resíduos sólidos, algumas aplicações de TI foram utilizadas para o desenvolvimento de ferramentas (*softwares*). Observa-se que os dados e informações que orientaram a concepção dos modelos computacionais voltados para essa atividade foram baseados em critérios normativos, técnicos e legais (SANTOS, 2016). A seguir serão apresentados quatro sistemas computacionais voltados para a gestão de resíduos que foram selecionados na revisão da literatura.

- Sistema de Apoio ao Gerenciamento de Resíduos de Construção e Demolição (RCD) - *software* desenvolvido para municípios de pequeno porte (SCREMIN, 2007).
- Sistema de Gerenciamento Integrado de Resíduos Perigosos (SIGIRPE) - voltado para suporte em laboratórios de ensino e pesquisa de universidades (MENDES, 2011).
- Sistema Unificado para o Gerenciamento de Resíduos (SUGERE) - metodologia unificada, dirigida a pequenos geradores, instituições que geram pequenas quantidades de rejeitos perigosos e radioativos, procurando integrar as diversas atividades envolvidas no gerenciamento (SILVA, 2006).
- SIMGERE - Software desenvolvido para avaliação de cenários de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos Domiciliares para auxiliar as Administrações Públicas Municipais (MASSUKADO & ZANTA, 2006).

O **Quadro 1** apresenta os recursos computacionais aplicados na modelagem dos sistemas supracitados que foram desenvolvidos para apoio à tomada de decisão nas questões referentes à gestão de resíduos, bem como o resumo da interação do usuário e as respostas de cada sistema.

Sistema de Referência	Recursos aplicados na programação	Interação do usuário e respostas do sistema
Gerenciamento de resíduos da construção e demolição (SCREMIN <i>et al.</i> , 2014)	Linguagem Delphi, Banco de Dados SQL, <i>Access e Firebird</i> por oferecer linguagem com suporte <i>stored procedures</i> (procedimento armazenado), e <i>triggers</i> , por utilizar padrão ANSI SQL-92 e ser um produto <i>open source</i> (código aberto).	1) Obtenção das informações básicas sobre RCD; 2) Cadastramento das informações sobre resíduos gerados no município para obtenção de diagnóstico; 3) Obtenção de alternativas para gestão do RCD no município.
Gerenciamento integrado de resíduos perigosos (MENDES, 2011).	Linguagem <i>Visual Basic</i> e linguagem <i>C++</i> , para o armazenamento e gerenciamento das informações se utilizou o banco de dados <i>Windows Access</i> , por ser um banco de dados nativo do sistema operacional.	1) Cadastramento das informações sobre resíduos perigosos e infraestrutura do local de geração dos resíduos; 2) Obtenção de relatório qualitativo e quantitativo dos resíduos gerados e características da infraestrutura da edificação.
Gerenciamento resíduos perigosos e rejeitos radioativos na indústria nuclear (SILVA, 2006).	Desenvolvido em ambiente <i>Borland Delphi</i> .	1) Obtenção de informações sobre resíduos perigosos e radioativos e suas respectivas etapas de gerenciamento, incluindo as normas técnicas e a legislação aplicável, preenchimento eletrônico de formulários e planilhas de cálculo. 2) Fornece orientação para elaboração de programas de gestão de rejeitos radioativos.
Gestão integrada de resíduos sólidos domiciliares MASSUKADO & ZANTA (2006).	Linguagem de programação <i>Delphi 6.0</i> .	1) Inserção das informações sobre a produção de resíduos, coleta seletiva, custo para coleta e transporte dos resíduos, custo para disposição, entre outros; 2) Fornece rotinas para o cálculo da vida útil do aterro sanitário e a simulação econômica dos custos de operação do sistema de resíduos sólidos.

Quadro 1 - Exemplos de sistemas computacionais aplicados à gestão de resíduos

Fonte: os autores.

4 | METODOLOGIA

Baseado nos conceitos metodológicos, este estudo classifica-se, do ponto de vista da abordagem do problema, como sendo qualitativo e, do ponto de vista dos seus objetivos, como exploratório. Trata-se do desenvolvimento de uma ferramenta computacional de apoio à gestão de resíduos (Sistema denominado SIGER), desenvolvido por equipe multidisciplinar de uma instituição de ensino e pesquisa do Rio de Janeiro. Esse sistema foi testado de forma experimental em uma unidade pública de saúde com a finalidade de obter os dados para alimentar o sistema e avaliar a sua aplicabilidade em um contexto real. Essa estratégia permitiu realizar as correções e ajustes do mesmo, além de verificar se as funções para as quais ele foi concebido

atendiam satisfatoriamente aos seus objetivos iniciais.

A partir da revisão da literatura e da definição dos elementos que iriam compor o sistema de apoio ao gerenciamento de RSS, foram identificadas algumas Tecnologias de Informação a fim de dar suporte ao desenvolvimento do *software*, tendo como base as seguintes premissas:

- Possibilidade de aplicação em multi-plataformas para permitir que o sistema seja executado em qualquer sistema operacional (*Windows, Linux* etc.);
- Execução do sistema em dispositivos móveis com a utilização do conceito de *site* responsivo ou flexível, permitindo que a interface com o usuário se adaptasse a qualquer tamanho de dispositivo (*desktop, laptop, tablete* etc.);
- Utilização do sistema nos *browsers* que são mais utilizados (*Internet Explorer, Mozilla, Google Chrome* etc.);
- Permissão de acesso de vários usuários com diferentes perfis de responsabilidade, caracterizando um sistema multiusuário.

Desta forma, utilizou-se da arquitetura Cliente - Servidor para permitir que os dados fossem armazenados em um banco de dados relacional e manipulados por diferentes usuários simultaneamente. Ele foi composto por um Módulo de Interface do Sistema (módulo de administração), um Bancos de dados relacional (*MySQL*) e um Módulo *WEB* (*Java, Java Script, HTML5* e *Python*) para acesso via *Browser*.

Na concepção do sistema utilizou-se da tecnologia *Model-view-controller* (MVC), que é um tipo de arquitetura que separa o *software* em camadas (modelo, visão e controle), para facilitar a incorporação de novas funcionalidades, organização do desenvolvimento, tratamento de erros e melhoria no desempenho.

Outro conceito utilizado foi o de Orientação a Objeto (OO) que consiste na estruturação do *software* em objetos (atributos e métodos) que permite, dentre outras facilidades, maior eficiência, extensão e portabilidade. A seguir será apresentado o modelo conceitual utilizado na modelagem do sistema e disponibilizadas algumas telas (*frames*), a fim de demonstrar o seu funcionamento e aplicabilidade na gestão de RSS.

5 | MODELAGEM DO SISTEMA COMPUTACIONAL

Para o desenvolvimento do sistema computacional, inicialmente, foram definidos os componentes do sistema e quais os resultados a serem alcançados após o processamento das informações com base nos requisitos normativos e legais necessários para o gerenciamento de RSS segundo a Resolução RDC nº. 306 (BRASIL, 2004). Para demonstrar os componentes do sistema, ou seja, o conjunto de dados e informações e as relações entre as entradas e saídas, foi construído um modelo conceitual para o projeto do *software* denominado Sistema de Apoio ao Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde (SIGER), conforme apresentado na Figura 1.

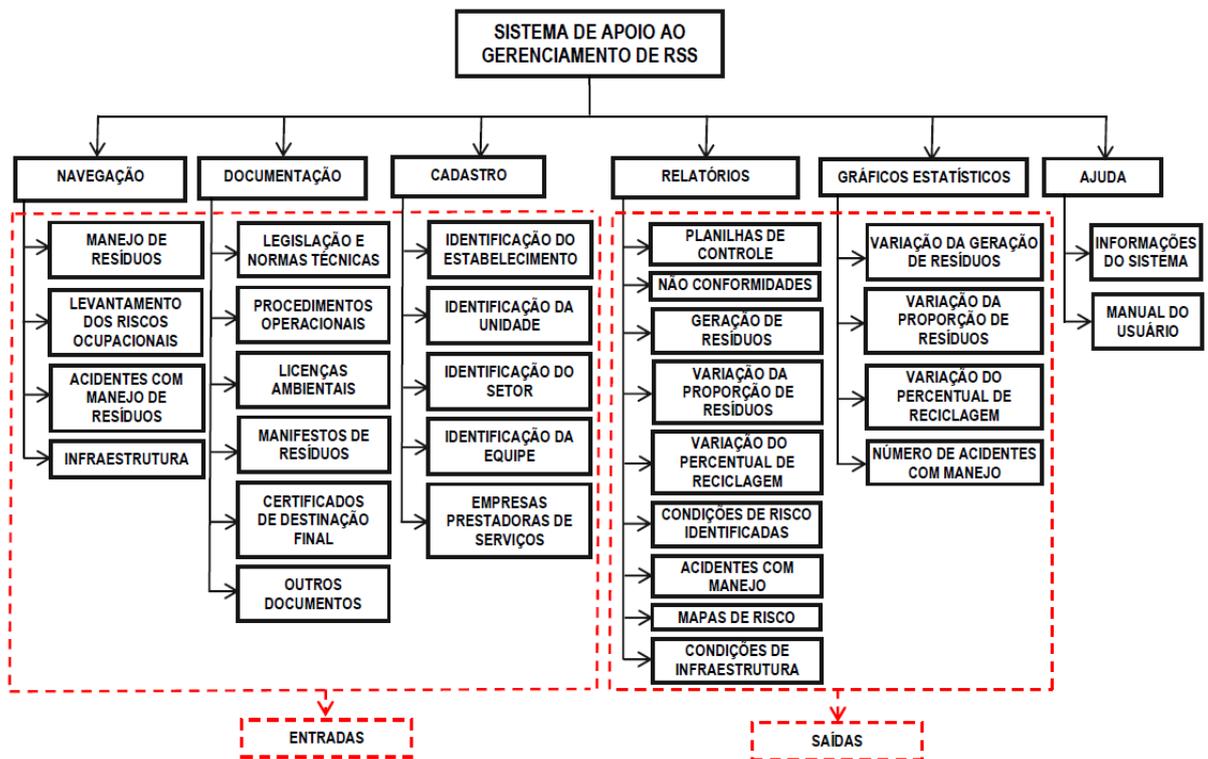


Figura 1 - Modelo conceitual do SIGER

Fonte: os autores

Este modelo conceitual mostra os principais componentes do sistema e foi subdividido em seis módulos estruturados de acordo com a sistematização das informações necessárias para o gerenciamento de RSS.

O módulo de “Navegação” permite ao usuário, através de *submenus*, visualizar a estrutura física da edificação onde o sistema será utilizado, proporcionando uma visão dos compartimentos que a compõe (edifício, pavimento, bloco e etc.). Neste módulo é feito o cadastramento dos dados e das informações sobre: manejo de resíduos; levantamento dos riscos ocupacionais e acidentes envolvendo esse manejo; infraestrutura existente. Possui ainda um *link* que disponibiliza a planta baixa da edificação, onde consta a indicação do nome de cada ambiente (consultório, sala de exame, posto de enfermagem, salas de cirurgia, expurgo, depósito de material de limpeza, etc.), permitindo aos usuários obterem uma visão global dos ambientes que compõem o Estabelecimento Assistencial de Saúde (EAS).

O módulo “Documentação” foi programado para disponibilizar as legislações e normas técnicas, os procedimentos operacionais, as licenças, os manifestos de resíduos, certificados de destinação final, contratos e outros documentos relacionados à gestão dos RSS, que poderão ser consultados pelos usuários do sistema.

No módulo “Cadastro” são inseridas as informações referentes ao estabelecimento, unidade, setor, equipe de profissionais e empresas prestadoras de serviço, sendo tais informações necessárias para a visualização da estrutura organizacional do estabelecimento, bem como serviram de base para o cadastramento dos itens relativos ao manejo de resíduos, levantamento dos riscos ocupacionais do estabelecimento,

aspectos relativos à infraestrutura e registro dos acidentes ocorridos com manejo dos resíduos.

Já no módulo “Relatórios e Gráficos estatísticos” são disponibilizados os documentos gerados pelo sistema, onde através deles o usuário acessa as informações referentes às quantidades geradas de RSS, listas de verificação das etapas do manejo, variação da geração de resíduos, levantamento de riscos, etc. Caso o usuário necessite realizar a consulta, edição ou exclusão das informações inseridas no banco de dados este módulo também dispõe destas funções. Quanto ao módulo “Ajuda” sua função é de fornecer informações sobre as funcionalidades do *software*, manual do usuário, suporte, manutenção e auxiliar o usuário na solução de dúvidas.

6 | TELAS DE INTERFACE DO SISTEMA

Para o usuário ter acesso às funções disponíveis no sistema, a interface gráfica foi construída a partir de um conjunto de telas compostas por *menus*, abas, botões, *hiperlinks*, caixas de combinação (*combobox*), caixas de seleção (*checkbox*) e caixas de texto. As telas trazem um texto explicativo sobre a etapa do processo do manejo de RSS que está sendo abordada.

A tela inicial do sistema (**Figura 2**) foi criada de acordo com uma das características básicas para concepção do *software*, que se refere ao emprego do conceito de sistema multiusuário, possibilitando que vários usuários façam *login* e acessem o sistema simultaneamente. Quando o usuário insere seu *login* e senha, esses dados são validados na tabela de usuários do sistema, sendo a partir deste momento liberadas as áreas referentes a um dos três perfis disponíveis (administrador, gerencial e operacional).



A imagem mostra a tela de login do sistema SIGER. No topo, há o logotipo "SIGER" em verde, com o subtítulo "SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE" em menor fonte. Abaixo do logotipo, há uma barra decorativa verde. O formulário de login é dividido em duas seções: "Usuário" e "Password". Cada seção possui um campo de entrada de texto e um botão "Entrar" ao lado. À esquerda do formulário, há um bloco de texto explicativo sobre o sistema. Na base da tela, há uma barra verde com o texto "Data Hora".

O Sistema de Gerenciamento de Serviços de Saúde - SIGER é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar os gestores dos estabelecimentos assistenciais de saúde no gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde - RSS e na elaboração e Implantação do Plano de Gerenciamento dos Resíduos de Serviço de Saúde - PGRSS conforme exigência da legislação ambiental.

Usuário
digite seu usuário

Password
digite seu password

Entrar

Data Hora

Figura 2 - Tela de acesso ao sistema SIGER

Após o usuário conectar-se ao *software* aparece a segunda tela (**Figura 3**) com os *menus* que compõem os módulos aos quais foi estruturado o sistema: Navegação, Documentação, Cadastro, Relatórios, Estatísticas e Ajuda. Cada módulo possui um conjunto de *submenus* que direcionam o usuário a uma sequência de telas que foram

organizadas de acordo com os assuntos e etapas do gerenciamento de RSS. Essa tela traz ainda um texto explicativo com uma breve descrição sobre o contexto abordado e as principais funções do sistema.

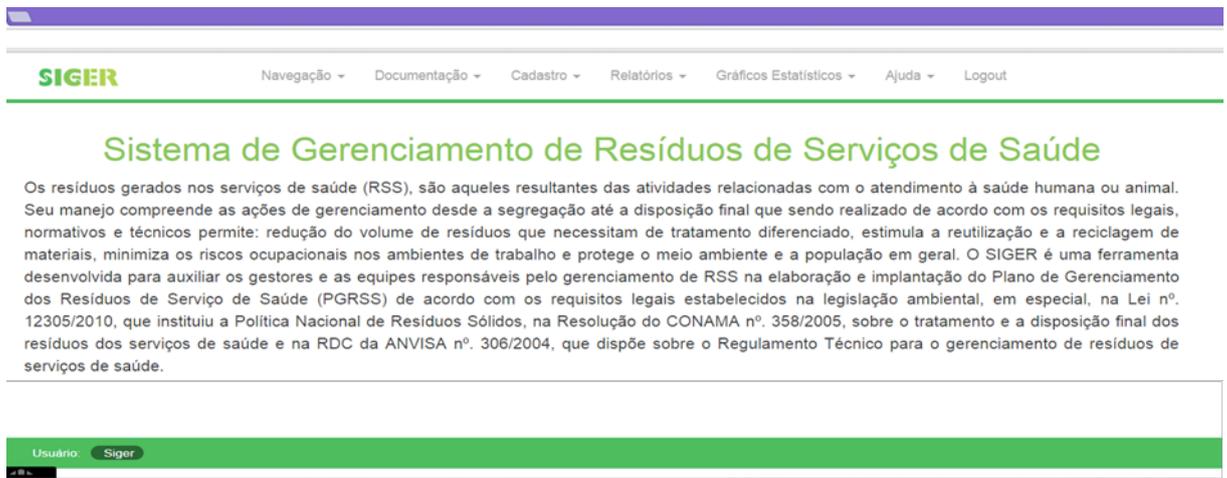


Figura 3 - Tela principal do sistema com os menus

O SIGER possui um conjunto de telas que são acessadas pelo *menu* principal direcionando o usuário as funcionalidades do *software*, que são as entradas de dados e informações e a geração de relatórios e gráficos, sendo o módulo “Navegação” a principal área do sistema onde são manipulados os dados e informações sobre o gerenciamento dos RSS. Nele o usuário acessa os *submenus* “Manejo de Resíduos”, “Infraestrutura e Levantamento dos Riscos Ocupacionais e Acidentes com o Manejo de Resíduos”. A construção desta tela (**Figura 4**) teve como premissa possibilitar aos usuários uma visão da estrutura física e dos compartimentos que compõem a edificação.



Figura 4 - Tela do Menu Navegação

Para exemplificar o processo da entrada de dados e informações no sistema, foi escolhido o *submenu* “Manejo de RSS”. As **Figuras 5, 6, 7 e 8** apresentam as

telas referentes as etapas de segregação, acondicionamento e identificação dos resíduos do grupo A - Biológicos. Nessas telas o usuário realiza a caracterização do resíduo, selecionando o grupo que pertence, os tipos de recipientes e embalagens, a identificação e a quantidade gerada de resíduo. Além de preencher uma “Lista de Verificação” existente na tela “Situação Encontrada”, respondendo a um conjunto de perguntas selecionando uma das opções de respostas: sim, não, inadequado e não se aplica, referentes aos requisitos específicos exigidos para a etapa do manejo de RSS.



Figura 5 - Tela do submenu “Manejo de RSS”



Figura 6 - Estrutura da tela para seleção do “Tipo de RSS”

Resíduos do Grupo A1 - Biológico

Resíduos com a possível presença de agentes biológicos que, por suas características, podem apresentar risco de infecção

Caracterização do Resíduo

Caracterização | **Situação Encontrada**

Item	Status	Descrição	Detalhamento
1	<input type="checkbox"/>	Culturas e estoques de microrganismos resíduos de fabricação de produtos biológicos, exceto os hemoderivados.	-- Recipiente --
2	<input type="checkbox"/>	Meios de cultura e instrumentais utilizados para transferência, inoculação ou mistura de culturas; resíduos de laboratórios de manipulação genética	-- Embalagem --
3	<input type="checkbox"/>	Resíduos resultantes da atenção à saúde de indivíduos ou animais, com suspeita ou certeza de contaminação biológica por agentes Classe de Risco 4 (Apêndice II), microrganismos com relevância epidemiológica e risco de disseminação ou causador de doença emergente que se torne epidemiologicamente importante ou cujo mecanismo de transmissão seja desconhecido	-- Identificação --
4	<input type="checkbox"/>	Bolsas transfusionais contendo sangue ou hemocomponentes rejeitadas por contaminação ou por má conservação, ou com prazo de validade vencido, e aquelas oriundas de coleta incompleta	Quantidade gerada -- Und. Medida --
5	<input type="checkbox"/>	Sobras de amostras de laboratório contendo sangue ou líquidos corpóreos, recipientes e materiais resultantes do processo de assistência à saúde, contendo sangue ou líquidos corpóreos na forma livre	
6	<input type="checkbox"/>	Resíduos resultantes de atividades de vacinação com microrganismos vivos ou atenuados, incluindo frascos de vacinas com expiração do prazo de validade, com conteúdo inutilizado, vazios ou com restos do produto, agulhas e seringas.	

-- Responsável pela Segregação --

Informações Adicionais

Data de registro

Figura 7 - Estrutura da tela “Situação Encontrada” (lista de verificação)

Ainda, como exemplo das aplicações do SIGER, o *submenu* “Levantamento dos Riscos Ocupacionais” (**Figura 8**) permite o registro das informações sobre as condições de segurança nos ambientes onde ocorre o manejo dos RSS. Esse foi construído com base na metodologia de Identificação de Riscos (BRASIL, 1994), abordada na seção “Riscos Ocupacionais” associados ao manejo dos RSS. Esta tela possui cinco abas para seleção das categorias de risco (físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes). Após a seleção da categoria, o sistema disponibiliza os campos para o preenchimento das informações referentes aos riscos existentes, medidas de proteção coletiva e individual, bem como as medidas de caráter administrativo ou de organização do trabalho que devem ser tomadas.

Condições de Risco Identificadas
Sala de Cirurgia 1 - UCAMB
Atividade: TESTE
[TABELA DE FATORES DE RISCOS](#)

Riscos Físicos Riscos Químicos Riscos Biológicos Riscos Ergonômicos Riscos de Acidentes

Fator de Risco

Fonte Geradora

Intensidade do Risco

Número de Trabalhadores Expostos

Medidas de Controle Existentes (EPC)

Medidas de Controle Existentes (EPI)

Medidas de Organização do Trabalho

Figura 8 - Tela do submenu “Levantamento dos Riscos Ocupacionais”

7 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os resultados obtidos, têm-se os indicadores gerados pelo SIGER, baseados na variação das quantidades de resíduos, que propiciam o acompanhamento e o monitoramento do gerenciamento dos RSS nos Estabelecimentos Assistenciais de Saúde. Tais indicadores são demonstrados nos gráficos estatísticos (**Figuras 9, 10 e 11**) que, baseados nas informações quantitativas do manejo de resíduos, possibilitam ao usuário fazer uma “Análise Temporal” a partir da inserção nas telas de consulta do período que se deseja avaliar, possibilitando desta forma fazer uma comparação entre as variáveis analisadas (volumes, tipo de resíduos, períodos, etc).

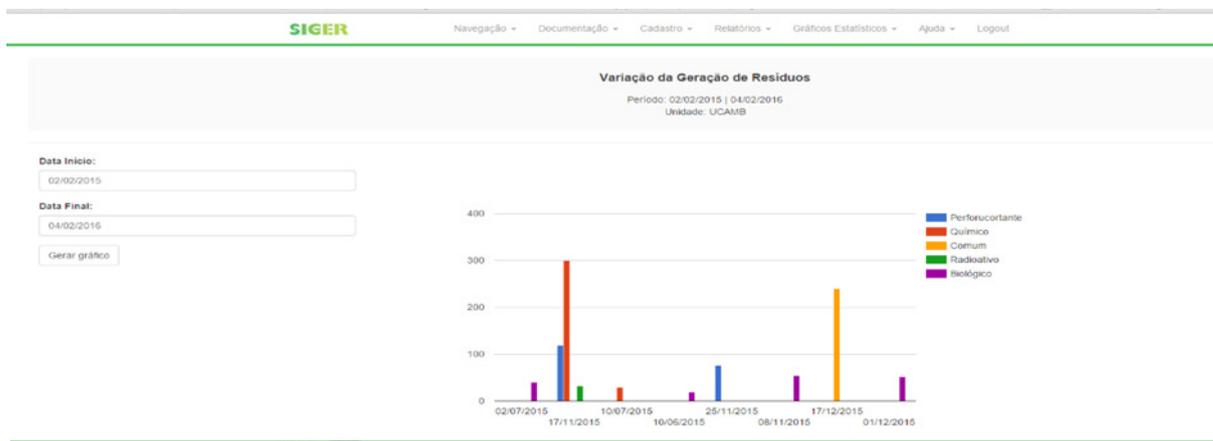


Figura 9 - Gráfico da variação da geração de resíduos

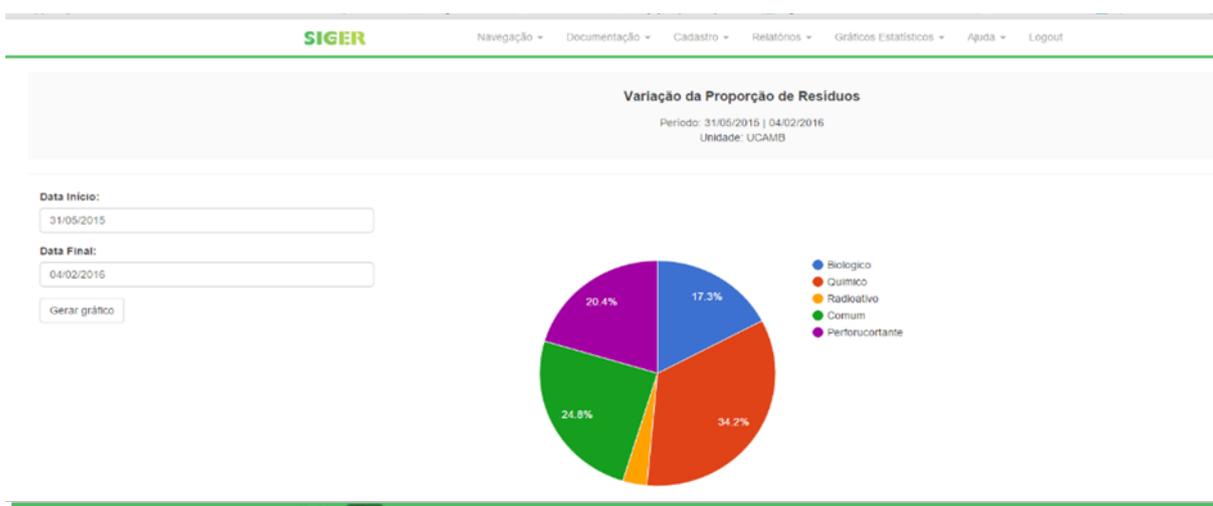


Figura 10 - Gráfico da variação da proporção de geração de resíduos

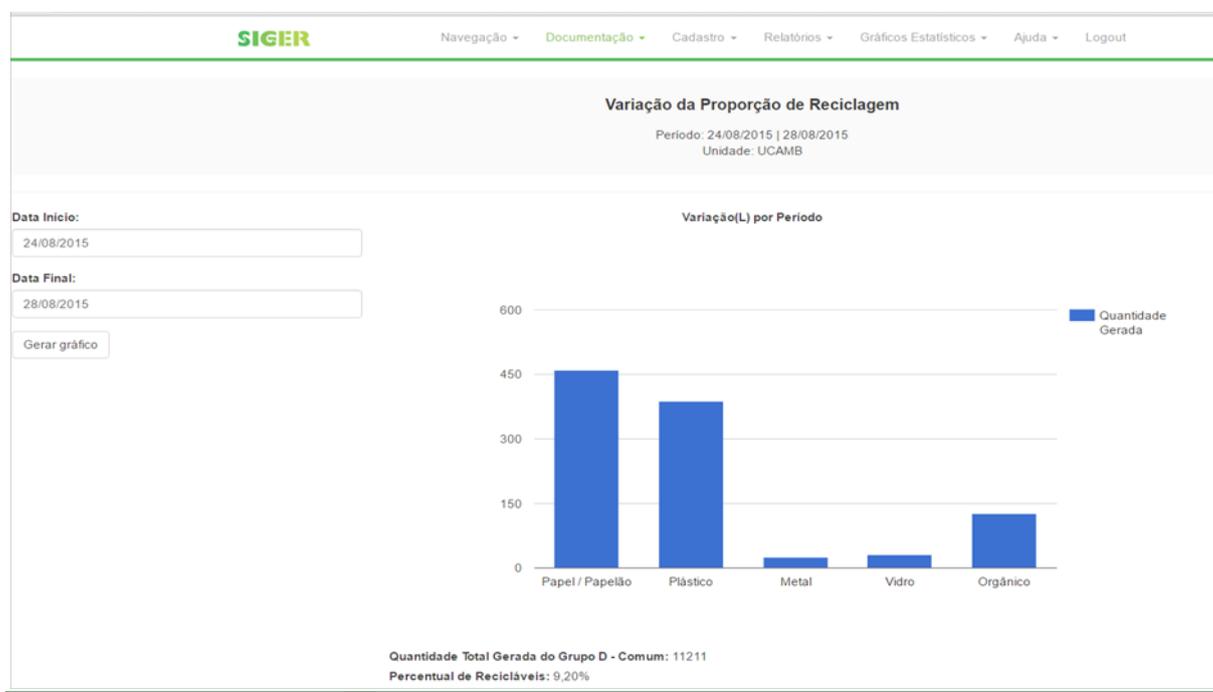


Figura 11 - Gráfico da variação da proporção do percentual de reciclagem

Este artigo procurou demonstrar que o correto gerenciamento dos RSS depende da adoção de ações relativas ao seu manejo, contemplando todos os aspectos

referentes à geração, à segregação, ao acondicionamento, à coleta interna, ao armazenamento, ao transporte externo, ao tratamento e à disposição final, bem como os aspectos relativos à proteção e segurança ocupacional dos profissionais durante a realização das tarefas nos diversos ambientes geradores de resíduos.

Além dos aspectos operacionais que envolvem esse manejo, as questões relativas ao levantamento de potenciais riscos ocupacionais e as características físicas das instalações se apresentam como fatores importantes para auxiliar o gestor na tomada de decisão e no dimensionamento das ações necessárias para elaboração e implementação de um Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde em conformidade com a RDC nº. 306 da ANVISA (BRASIL, 2004).

Foi constatado que o uso da tecnologia para sistematizar as informações nas diversas etapas do gerenciamento de resíduos, observadas as características de cada atividade geradora, tem sido amplamente utilizada na construção de sistemas computacionais que permitem: obter informações; inserir de dados; preencher formulários; simular cenários, dentre outras aplicações. Esses *softwares* são construídos a partir das demandas do setor que lida com o resíduo, considerando os referenciais legais, normativos e técnicos, a fim de implementar as ações exigidas para o gerenciamento de forma padronizada.

As Tecnologias de Informação empregadas no desenvolvimento do SIGER possibilitaram o seu uso via *web*, através da execução nos *browsers* comumente utilizados, oferecendo acesso às diversas funções disponíveis do sistema. Além disso, a linguagem de programação empregada permite ao programador realizar alterações e correções no sistema sem comprometer suas funções. Esta é uma característica fundamental, uma vez que a concepção do modelo foi baseada na legislação e normas técnicas que são periodicamente revistas pelas instituições, o qual pode demandar a atualização do *software*.

Os relatórios elaborados com base nos dados quantitativos e qualitativos do SIGER sobre o manejo dos resíduos levantados na unidade de saúde pesquisada possibilitaram a análise da variação dos quantitativos de resíduos gerados em cada local e saber como estão sendo executadas as etapas de seu manejo. Além disso, o sistema permite monitorar as condições dos materiais, dos equipamentos utilizados e do risco ocupacional existente nos diversos setores geradores de RSS. A visualização desses registros na tela do computador possibilita também aos responsáveis pelo seu gerenciamento, acompanhar e atuar diretamente no momento e no local da geração dos resíduos quando se fizer necessário. Esta pode ser considerada uma ação fundamental para se eliminar e/ou reduzir os riscos e possíveis danos causados pelo seu manejo inadequado.

8 | CONCLUSÕES

O gerenciamento de RSS envolve, além do atendimento aos requisitos normativos e legais, a articulação de informações, documentos, dados, rotinas e procedimentos de trabalho, treinamentos, fluxos de materiais, infraestrutura das instalações, dentre outros. Essa inter-relação exige a integração e a participação dos profissionais das diversas áreas do EAS.

A utilização de sistema de apoio (*software*) torna-se, então, um recurso indispensável na integração das diversas atividades envolvidas no gerenciamento tornando o processo sistematizado e capaz de assegurar se todas as etapas do manejo dos resíduos estão sendo consideradas no planejamento das ações referentes aos seus aspectos administrativo, operacional, financeiro, ambiental, ocupacional, dentre outros.

Considerando os resultados alcançados com o desenvolvimento do Sistema computacional (SINGER), pode-se afirmar que ele tem potencialidade para fornecer subsídios ao PGRRS de forma a permitir o controle por parte dos gestores e dos usuários durante todas as etapas do gerenciamento dos resíduos, bem como para a tomada de decisão que possibilite melhorias em todo o processo a ser realizado de forma integrada ao manejo dos riscos ocupacionais.

Espera-se que esta ferramenta computacional que foi concebida para dar apoio à gestão da informação e tomada de decisão contribua com os gestores de resíduos de estabelecimentos de saúde e, conseqüentemente, implique em melhorias das condições ambientais e de segurança nesses estabelecimentos.

REFERÊNCIAS

ADUAN, S. A.; BRAGA, F. S.; ZANDONADE, E.; SALLES, D.; CUSSIOL, N. A. M.; LANGE, L. C. Avaliação dos resíduos de serviços de saúde do Grupo A em hospitais de Vitória, ES. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v.19, n.2, p. 133-14, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10004**: Resíduos sólidos - classificação. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, Lei nº. 12305. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 02 ago. 2010.

_____. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Manual de gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. **Séries temáticas ANVISA**, v.1, Brasília: Ministério da Saúde, 2006, 182 p.

_____. Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA. Resolução nº 358, de 29 de abril de 2005. Dispõe sobre o tratamento e a disposição final dos resíduos dos serviços de saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 04 mai 2005.

_____. Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Resolução RDC nº 306. Dispõe sobre o Regulamento Técnico para o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde. Brasília: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 10 dez. 2004.

_____. Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA. Resolução nº 307, de 05 de julho de 2002. Estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 17 jul. 2002.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 25. Aprova o texto da Norma Regulamentadora n.º 9 - Riscos Ambientais. Brasília: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 30 dez. 1994.

CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: análise da implementação de sistemas de "groupware". **RAE eletrônica (on-line)**, v.3 n.1, 2004.

HÖKERBERG, Y. H. M.; PASSOS, S. R. L.; ROZEMBERG, B.; COTIAS, P. M. T.; CHAGAS, L. A. E.; SANTOS, M.A.B.; MATTOS, U. A. O. O processo de construção de mapas de risco em um hospital público, **Ciência & Saúde Coletiva**, v.11, n.2, p. 503-513, 2006.

MASSUKADO, L. M.; ZANTA, V. M. SIMGERE - *software* para avaliação de cenários de gestão integrada de resíduos sólidos domiciliares. **Engenharia Sanitária e Ambiental**, v.11, n.2, p. 133-142, 2006.

MENDES, L. A. A. **Sistema de Gerenciamento Integrado de resíduos perigosos: modelagem e validação: nos laboratórios da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**. 2011. 303 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, Rio de Janeiro, 2011.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado do Ambiente, Instituto Estadual do Ambiente. **Resolução INEA nº. 50**, de 27/02/2012. Estabelece procedimentos para elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviço de Saúde (PGRSS).

Disponível em: <http://www.inea.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/zwff/mda2/~edisp/inea_006680.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2016.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.19, n.3, p.4-29, 2014.

SALLES, C. L. S.; SILVA, A. Acidentes de trabalho e o plano de gerenciamento de resíduos de serviço de saúde. **Ciência, Cuidado e Saúde**. p. 651-659, 2009.

SANTOS, N. E. **Gerenciamento de resíduos de serviços de saúde através de um sistema computacional: modelagem e teste em uma unidade de saúde da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**. 2016. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental) - Faculdade de Engenharia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

SCREMIN, L. B. **Desenvolvimento de um Sistema de Apoio ao Gerenciamento de Resíduos de Construção e Demolição para Municípios de Pequeno Porte**. 2007. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SCREMIN, L. B.; JUNIOR, A. B. C.; ROCHA, J. C. Sistema de apoio ao gerenciamento de resíduos de construção e demolição para municípios de pequeno porte. **Engenharia Sanitária e Ambiental**. v.19, n.2, p. 203-206, 2014.

SILVA, E. M. P. **Implementação de um sistema unificado para gerenciamento de rejeitos**. 2006. 292f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Engenharia Química, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2006.

SILVA, E. M. P.; VASCONCELOS, V.; JUNIOR, M. S.; JORDÃO E. SUGERE - um Sistema Unificado

de Gestão de Resíduos. *International Nuclear Atlantic Conference (INAC)*. **Anais...** Santos: Associação Brasileira de Energia Nuclear - ABEN, São Paulo, 2006.

SILVA, E. R.; MATTOS, U. A. O.; ARNAUD, L. A.; SILVA, E.; SANTOS, N. E. Gerenciamento integrado de resíduos: o caso da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 2007, Bauru. Gestão de desempenho em sistemas produtivos. **Anais...** UNESP, Bauru, São Paulo, v. 1, 2007, p. 1-11.

VALENTIM, M. L. P.; CARVALHO E.; WOIDA, L.M.; CASSIANO, E.L. Gestão da informação utilizando o método *infomapping*. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.13, n.1, p. 184-198, 2008,

SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: O CASO DO UNILASALLE-RJ

Aleksandra Sliwowska Bartsch

olenkasliwowska@gmail.com

Silvia Oliveira

silvia.oliveira@gmail.com

Gustavo Braga

gustavo.mhs@hotmail.com

Superior, Responsabilidade Social.

INTRODUÇÃO

O século XX caracterizou-se por um período marcado por profundas revoluções científicas e tecnológicas em curtos intervalos de tempo que, por sua vez, modificaram significativamente a forma como os seres humanos vivem e compreendem a condição humana no planeta. Em sua transição para o século XXI assistimos o “mundo analógico” ser substituído gradativamente, pelo “mundo digital” e a sociedade industrial se transformar na “sociedade do conhecimento”. Apesar do fascínio exercido pelas inovações produzidas no mundo moderno, a maior parte das mudanças produzidas, não se pautou por um modelo de desenvolvimento sustentável. A lógica produtiva tem sido, desde então, orientada por uma razão econômica que frequentemente ignora os limites físicos do capital natural.

Considerando esse cenário, até que ponto a produtividade da natureza é suficiente para suportar o atual ritmo de consumo da humanidade? Por quanto tempo será possível manter um modelo de desenvolvimento que exaure em velocidade assustadora, os recursos não renováveis do planeta?

No contexto atual, se por um lado a

RESUMO: O crescimento econômico resultou na explosão e consolidação do consumo de massa. Com a crescente preocupação com os recursos naturais, a Educação Ambiental vem ganhando relevância no aprendizado escolar. A reflexão sobre as práticas sociais e de consumo, em um contexto marcado pela degradação permanente do meio ambiente e do seu ecossistema faz com que a dimensão ambiental se configure crescentemente como uma questão que diz respeito a um conjunto de atores do universo educativo, potencializando o envolvimento dos diversos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa perspectiva interdisciplinar. O presente estudo tem como objetivo apresentar as diferentes ações do UNILASALLE-RJ no que tange à sustentabilidade e à educação ambiental, seja do ponto de vista institucional e, em especial, no curso de Administração de Empresas.

PALAVRAS-CHAVES: Sustentabilidade, Educação Ambiental, Administração, Ensino

inovação é considerada um processo irreversível pelo grau de conhecimento técnico-científico alcançado pela humanidade, por outro, o apreço desmedido pelo consumo de “novidades”, um comportamento típico do homem contemporâneo, está se transformando em uma doença cada vez mais comum entre os indivíduos de nosso tempo – a oneomania (ou compulsão pelo consumo).

O fato é que nos tornamos herdeiros de um impasse civilizatório: como desfrutar da vida e ao mesmo tempo viver dentro dos limites do planeta? As tecnologias, as máquinas, os computadores, o conhecimento científico, são úteis no processo de descoberta de alternativas, mas não são capazes de “cuidar” do planeta, da natureza e dos seres humanos.

Considerando a relevância e o alto impacto das atividades produtivas na sociedade, o consumo consciente e a produção sustentável se apresentam como alternativas concretas de cuidado com o mundo, quando o assunto é viver bem e viver de modo sustentável.

O primeiro desafio que temos de vencer é superar a falta de conhecimento dos atores sociais sobre consumo responsável e produção limpa; assim, o ponto de partida consiste em identificar o gargalo existente entre o estágio atual de conhecimento sobre práticas sustentáveis e o que pode ser feito para que a sociedade avance na construção do desenvolvimento sustentável e das condições de vida no planeta.

A sociedade contemporânea tem registrado uma enorme gama de mudanças que demandam uma nova postura por parte das instituições, seja no universo dos novos produtos, seja com novas ferramentas educacionais, as quais passam a serem adaptadas de acordo com as necessidades de uma sociedade que opera com conceitos como globalização, tecnologia, sustentabilidade, transformações econômicas e organizacionais, que demandam aperfeiçoamento e atualização constantes.

O presente estudo de caso aborda a estratégia adotada pelo UNILASALLE-RJ e em especial, pelo curso de Administração, que vêm promovendo uma série de ações no sentido de inserir a preocupação com o ser sustentável e de despertar a cultura do cuidado não apenas em seu curso, como também, na sociedade onde se desenvolvem alunos, professores e colaboradores.

A estratégia adotada pelo UNILASALLE – RJ visa a construção de um contexto sócio-educativo que privilegie a vida, o respeito pela dignidade de cada ser humano (inclusive aqueles que ainda irão nascer), o encorajamento para a solidariedade e o engajamento em iniciativas que ajudem a preservar o capital natural e as condições bio-psico-sociais para a vida na formação dos futuros profissionais e assim criar um mundo melhor.

BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Em 1962, a publicação do livro: Primavera Silenciosa de Raquel Carson representou um marco mundial para o movimento ecológico no mundo. Dez anos

depois, 113 países se reuniram em Estocolmo para denunciar o nível de devastação da natureza e repensar como deveria se dar, a partir daí o crescimento humano. A conferência produziu dois documentos norteadores: “A declaração do meio ambiente humano” e o “Plano de Ação Mundial”, visando destacar o papel essencial da educação ambiental, no combate das formas destruidoras de desenvolvimento, praticadas até então. Cinco anos após Estocolmo, em 1977, acontece em Tbilisi, na Georgia (ex-União Soviética), a Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, cuja organização ocorreu a partir de uma parceria entre a Unesco e o então recente Programa de Meio Ambiente da ONU (Pnuma). Foi deste encontro que saíram as definições, os objetivos, os princípios e as estratégias para a Educação Ambiental que até hoje são adotados em todo o mundo.

No Brasil o primeiro passo concreto nesse sentido foi em 1973, a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente, que inicialmente contava com três funcionários e era ligada a Presidência da República. Oito anos depois, em 1981 foi promulgada a Lei nº 6.938, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente e representou um marco para a gestão do meio ambiente em nosso país. Posteriormente, houve a criação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), em 1989, e, três anos mais tarde, a do Ministério do Meio Ambiente.

A partir das conferências internacionais, ficou decidido que cada país deveria conceber sua política nacional de educação ambiental, que por sua vez deveria se disseminada formal e informalmente, por toda a sociedade e em todas as faixas etárias. O Ministério da Educação lançou no Brasil um documento denominado “Ecologia: Uma proposta para o Ensino de Primeiro e Segundo graus”, no entanto essa proposta tratava a questão exclusivamente do ponto de vista biológico, sem levar em consideração os aspectos culturais, sociais e políticos que também precisavam ser contemplados.

Outro documento internacional que merece destaque foi o Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global elaborado pela sociedade civil planetária em 1992 no Fórum Global, durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92). O tratado estabelece princípios fundamentais da educação para sociedades sustentáveis, destacando a necessidade de formação de um pensamento crítico, coletivo e solidário, de interdisciplinaridade, de multiplicidade e diversidade. Além de determinar uma relação entre as políticas públicas de Educação Ambiental e a sustentabilidade, apontando princípios e um plano de ação para educadores ambientais. Sua importância deve-se ao fato de ter sido elaborado no âmbito da sociedade civil e por reconhecer a EA como um processo político dinâmico, em permanente construção, orientado por valores baseados na transformação social.

Nesse sentido, a Rio-92 ressaltou a tese de que a Educação Ambiental deveria priorizar três metas: reorientar a educação ambiental para o desenvolvimento sustentável; proporcionar informações sobre o meio ambiente, de forma a conscientizar

a população sobre os problemas que estavam ocorrendo no planeta; conscientizar a população sobre os problemas que estavam ocorrendo no planeta e promover a formação de professores na área de Educação Ambiental. Um outro documento que resultou desse encontro foi a Agenda 21, um plano de ação para ser adotado global, nacional e localmente, por organizações do sistema das Nações Unidas, governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. Trata-se de um processo de planejamento participativo que resulta na análise da situação atual de um país, estado, município, região, setor e planeja o futuro de forma sócio e ambientalmente sustentável.

Durante a Rio 92, com a participação do MEC, também foi produzida a Carta Brasileira para Educação Ambiental, que, entre outras coisas, reconheceu ser a Educação Ambiental um dos instrumentos mais importantes para viabilizar a sustentabilidade como estratégia de sobrevivência do planeta e, conseqüentemente, de melhoria da qualidade de vida humana. A Carta admitia que a lentidão da produção de conhecimentos, a falta de comprometimento real do Poder Público no cumprimento e complementação da legislação em relação às políticas específicas de Educação Ambiental, em todos os níveis de ensino, consolidavam um modelo educacional que não respondia às reais necessidades do país.

Em 2000, a Educação Ambiental integra, pela segunda vez, o Plano Plurianual (2000-2003), agora na dimensão de um Programa, identificado como 0052 – Educação Ambiental, e institucionalmente vinculado ao Ministério do Meio Ambiente. Em 2002, a Lei nº 9.795/99 foi regulamentada pelo Decreto nº 4.281 (Anexo), que define, entre outras coisas, a composição e as competências do Órgão Gestor da PNEA lançando, assim, as bases para a sua execução. Este foi um passo decisivo para a realização das ações em Educação Ambiental no governo federal, tendo como primeira tarefa a assinatura de um Termo de Cooperação Técnica para a realização conjunta da Conferência Infante-Juvenil pelo Meio Ambiente (projeto que será relatado neste documento)

Em 2004, a mudança ministerial, a conseqüente criação da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Secad) e a transferência da CGEA para esta secretaria, permitiu um maior enraizamento da Educação Ambiental no MEC e junto às redes estaduais e municipais de ensino, passando a atuar de forma integrada à áreas de Diversidade, Educação Escolar Indígena e Educação no Campo, conferindo assim maior visibilidade à Educação Ambiental e destacando sua vocação de transversalidade. A Educação Ambiental no MEC atua em todos os níveis de ensino formal, mantendo ações de formação continuada por meio do programa Vamos Cuidar do Brasil com as Escolas como parte de uma visão sistêmica de Educação Ambiental. A Educação Ambiental passa a fazer parte das Orientações Curriculares do Ensino Médio e dos módulos de Educação a Distância na Educação de Jovens e Adultos (EJA). O Brasil, juntamente com outros países da América Latina e do Caribe, assumiu compromissos internacionais com a implementação do Programa Latino-Americano

e Caribenho de Educação Ambiental (Placea10) e do Plano Andino-Amazônico de Comunicação e Educação Ambiental (Panacea), que incluem os Ministérios do Meio Ambiente e da Educação dos países.

Infelizmente, o desenvolvimento da Educação Ambiental ainda é considerado insuficiente. Como consequência, configura-se a necessidade de uma mudança de currículo, de forma a contemplar as premissas básicas que norteiam uma educação “em prol da sustentabilidade”, motivação ética, ênfase em ações cooperativas e novas concepções de enfoques diversificados.

O PAPEL DA EDUCAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DO CUIDADO

A última década do séc. XX e os primeiros anos do presente século trouxeram consigo um ambiente de mudança cuja abrangência pode ser comparada apenas às transformações que ocorreram com o advento da Revolução Industrial. Produção, matérias-primas, mão-de-obra e capital adquiriram dimensões planetárias, trazendo a grande máquina humana para o centro dos processos no qual encontram-se informação e conhecimento bem como a existência ou não da capacidade em decodificar e selecionar os novos insumos de acordo com as necessidades em uma empresa na qual se dá o processo inovador.

Neste contexto, ganha também cada vez mais centralidade a busca pela construção de uma sociedade mais humana, com profissionais formados para servir à sociedade com atitudes e comportamentos que conduzam a um novo humanismo. Isto porque “atitude” significa o grau de adesão do consumidor a valores, conceitos e opiniões sobre os papéis de empresas e consumidores em relação à sustentabilidade e a um consumo mais consciente. “Comportamento”, está ligado à prática cotidiana de ações ligadas ao consumo e que gerem impacto efetivo para o meio ambiente, a economia, o bem-estar pessoal e a sociedade como um todo. Idealmente, um consumidor deve desenvolver esses dois aspectos, tanto atitudes como comportamentos ligados à sustentabilidade. Apenas atitudes, sem a prática de consumo consciente, é inócuo. Por outro lado, apenas a adesão a comportamentos, em função de algum tipo de imposição externa (legal, social, econômica, etc.) pode ter efeito limitado, cessando totalmente ou em parte se a pressão externa for eliminada, como é o caso de produtores que adotam a sustentabilidade apenas e tão somente como bandeira de marketing. (VATICANO, 2014)

Neste espaço, tem papel fundamental as universidades católicas, nas quais pelo fato da educação ser um instrumento de evangelização, o clima construído por estudantes e professores englobam vivências, relacionamentos interpessoais e intergrupais, onde o espírito comunitário ganha centralidade. Em função disso, docentes podem e devem propor a experimentação do impacto social daquilo que os estudantes aprendem tornando-os portadores de uma cidadania ativa e responsável.

Esta visão de universidade do século XXI vai ao encontro do foco que se espera

na diversidade. Formar profissionais capazes de compreender as diferentes demandas da sociedade, abrir mão de seus pré-conceitos, desenvolvendo competências como resposta aos desafios de uma sociedade em permanente mudança deve ser o foco principal. A formação profissional a ser oferecida pelas instituições de ensino, deve permitir que este tenha sólida percepção do ambiente social e empresarial no qual encontra-se inserido, possuindo as bases necessárias para atuar numa empresa contemporânea que se encontra em fase de transição. Uma empresa que terceiriza muito mais do que desenvolve internamente, que colabora em rede ao invés melhorar por si mesma, que possui foco global e local, sendo voltada para o mercado e o cliente em vez de ser voltada exclusivamente para o produto e apoiar-se em apenas uma vantagem competitiva que resulta em produtos sendo desenvolvidos lenta e vagarosamente.

Tudo isto dentro de uma formação humanística e visão global que habilite o gestor a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente, desenvolvendo formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais, regionais e locais. Ganham centralidade valores como ética, busca de uma imagem autêntica e compatível com o marketing institucional, compromisso de seus colaboradores com aprendizagem e renovação, capacidade de aprendizagem organizacional que privilegie o relacionamento com os clientes e fomente a lealdade para com as instituições.

A transição do comportamento moderno para o pós-moderno ocorre principalmente na segunda metade do século XX. Na primeira fase (de 1880 a 1950) em resposta ao aumento da produção industrial (taylorismo) e o progresso dos transportes e da comunicação, ocorre à difusão de novos produtos o desenvolvimento do marketing e da publicidade, porém até a década de 50, o efeito sedutor do consumo ainda se limitava a classe burguesa. (LIPOVETSKY, 2004)

Em meados da década de 1960, o individualismo somado a ideia da “hedonização” da vida é difundida pela sociedade em geral, que se mostra cada vez mais receptiva a consumir o fútil e à novidade. Já os anos 1980 marcam uma nova fase desse processo, trata-se do momento onde a noção do “suficiente” parece sair de cena, para dar lugar ao prefixo “hiper” que se liga com facilidade à boa parte dos adjetivos que caracterizam os comportamentos típicos da sociedade moderna. Surge o hipermercado, o hiperconsumo, o hiperindividualismo e o hipernarcisismo, num período chamado de hipermodernidade fluida.

A hipermodernidade é atravessada por um conjunto de paradoxos e contrastes. Nela a conquista pessoal é substituída pela lógica corporativista, quanto mais avançam as condutas responsáveis, mais aumenta a irresponsabilidade. Uma época onde os indivíduos são, ao mesmo tempo, os mais bem informados e os mais inconsequentes, menos ideológicos, mais abertos e mais influenciáveis, mais críticos e mais superficiais,

mais céticos e menos profundos. Nessa fase a comercialização dos modos de vida não mais encontra resistências estruturais, culturais, ideológicas.

No contexto atual, as esferas da vida social e individual se organizam em função da lógica do consumo. Se como vimos, a primeira e a segunda fase da modernidade produziram o consumidor moderno, a última consolida o domínio ilimitado do consumo como lógica social, nada parece escapar ao seu domínio. Mas será que na era do consumo emocional a motivação consumista é totalmente hegemônica, capaz de tudo absorver e reciclar segundo sua própria racionalidade? Será que dispomos de atores e domínios sociais capazes de escapar à esfera exclusiva do lucro e do consumo pelo consumo?

Encontrar respostas para essas questões se faz urgente, o futuro da sociedade contemporânea depende cada vez mais, da capacidade de fazer a ética da responsabilidade triunfar sobre os comportamentos irresponsáveis, mas para isso é preciso a consciência de que tais comportamentos, não irão desaparecer sozinhos, por terem sido inscritos na lógica social de nosso tempo.

A mudança de comportamento e principalmente de atitudes (por ser mais profunda) é algo que demanda tempo e dedicação, a sociedade do consumo, na qual “ter” tornou-se mais importante do que “ser”, depende em grande parte, da incorporação de novos valores (como sustentabilidade e justiça social) para acelerar o processo de mudança em nível global, internalizar hábitos que nos permita abandonar o consumo excessivo e o desperdício, práticas predatórias e autodestrutivas.

Nesse sentido a Agenda 21 dedica atenção especial ao papel da educação para o consumo sustentável:

A educação para o consumo sustentável (ECS) visa proporcionar conhecimento, valores e habilidades que permitam que os indivíduos e grupos sociais se tornem atores de mudanças em direção a comportamentos de consumo mais sustentáveis. O objetivo é garantir que as necessidades básicas da comunidade global sejam satisfeitas, que haja uma melhoria da qualidade de vida de todos e que o uso ineficiente dos recursos e a degradação ambiental sejam evitados.

(<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/conceitos/consumo-sustentavel>)

Para promover a ECS é preciso difundir para os cidadãos informações e conhecimentos adequados, isto é: proporcionais ao “gap” de seu conhecimento, sobre quais os impactos ambientais e sociais do seu estilo de consumo. Conscientizá-los sobre seu papel de agente transformador da sociedade por meio do ato do consumo, mostrando a influência que suas escolhas por um produto têm na consideração ou não, da saúde humana e animal, nas relações justas de trabalho, no ambiente e na sociedade.

A VISÃO LASSALISTA E OS DESAFIOS DO CONTEMPORÂNEO.

A complexidade do mundo atual, não é mera força de expressão, para começar

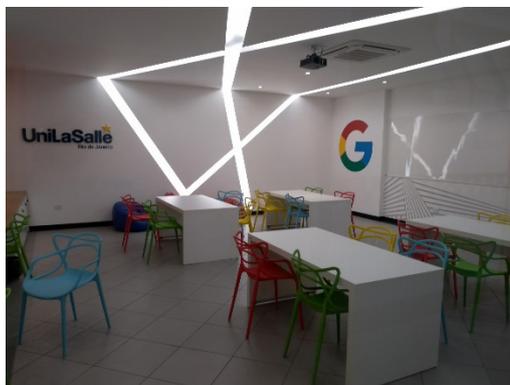
ela refere-se a uma série de processos iniciados na modernidade, como o aumento significativo das mudanças e um tempo cada vez menor para assimilá-las; o impacto das tecnologias (especialmente as da comunicação) que alteraram a relação do ser humano com o tempo e o espaço, bem como a maneira como as pessoas se relacionam, sem falar na intensificação da competitividade que hoje gira em torno da inovação, do conhecimento e que desafia a sobrevivência de empresas e trabalhadores no mercado de trabalho.

Inspirada nos Princípios Pedagógicos da Província Lassalista, constituída por Religiosos do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs (Irmãos Lassalistas), a Rede La Salle é um empreendimento, cuja proposta educativa é baseada nos princípios de São João Batista de La Salle, sacerdote francês (1651 -1719) que, renunciando a todos os privilégios da sua condição de nobre, dedicou-se à criação de escolas para as crianças das classes menos favorecidas. Sua primeira escola foi fundada em 1679. Da França, a atuação dos Irmãos espalhou-se pelo mundo. Atualmente, são mais de 80 países que contam com instituições lassalistas; mais de 6 mil Irmãos; 55 mil educadores e 1,5 mil comunidades educativas que atingem, aproximadamente, 1 milhão de crianças, jovens e adultos. (UNILASALLE-RJ, 2015)

No Brasil, os lassalistas estão presentes desde 1907, quando fundaram a sua primeira escola para os filhos dos operários que residiam no bairro Navegantes, em Porto Alegre. No Brasil a rede La Salle integra a província La Salle Brasil Chile. Atualmente são mais de 200 Irmãos e 3 mil educadores em 43 comunidades educativas que atendem mais de 50 mil crianças, jovens e adultos em 11 estados brasileiros. Já o Centro Universitário UNILASALLE – RJ nasceu em 2002, oferece nove cursos de graduação e pós-graduação, além de diversos cursos de extensão, com uma infraestrutura acolhedora, moderna e preocupada com a sustentabilidade, abrigando também a biblioteca, que é considerada uma das maiores da América Latina e, a partir de 2018, o espaço Google Conecta, fruto de uma parceria com a área de universidades deste gigante do mundo da tecnologia. (UNILASALLE-RJ, 2015)



Unilasalle-RJ em Niterói



Espaço Google Conecta no Unilasalle-RJ

Os objetivos estratégicos apresentados no Planejamento Estratégico da instituição, é possível perceber que sustentabilidade é o pano de fundo que perpassa o mapa em todas as perspectivas a serem trabalhadas. Em especial, pelo fato de que a educação, em todas as suas formas, instrumentaliza os indivíduos com valores, conhecimentos e habilidades para enfrentar os obstáculos ao desenvolvimento sustentável.

A opção do UNILASALLE-RJ pela sustentabilidade, adotada desde o ano de 20136, se deu em função da inspiração na Lei nº 9795, de 27 de abril de 1999 que preconiza que a educação ambiental é um componente essencial e permanente da educação nacional; por isso, deve estar presente em todos os níveis e modalidades do processo educativo de caráter formal e não formal.

Educação Ambiental envolve o entendimento de uma educação cidadã, responsável, crítica, participativa, na qual cada sujeito aprende com conhecimentos científicos e com o reconhecimento dos saberes tradicionais, o que possibilita a tomada de decisões transformadoras a partir do meio ambiente natural ou construído no qual as pessoas se inserem. Além disso, a Educação Ambiental avança na

constituição de uma cidadania responsável, para a construção de um presente e um futuro *sustentáveis*, sadios e socialmente justos, em que o indivíduo constrói valores sociais, conhecimentos, atitudes e competências voltados para a conservação do meio ambiente. Conforme Decreto nº 4281, de 25 de junho de 2002, a Educação Ambiental está integrada de forma transversal, contínua e permanente aos conteúdos das diferentes disciplinas e presente nos planos de ensino, bem como nas ações vivenciadas no curso.

O UNILASALLE-RJ, atento, criou uma Comissão de Sustentabilidade, composta por docentes, com as seguintes atribuições:

- promover a difusão do conhecimento sobre o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito da instituição, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão universitárias, com ênfase na interação entre estudantes e professores de distintos cursos de graduação e pós, objetivando propiciar vivências e desenvolvimento de habilidades e competências sobre o tema, em todas as suas dimensões;
- propor atividades que levem a comunidade acadêmica a refletir sobre as melhores práticas, em relação à promoção do Desenvolvimento Econômico e Tecnológico, com máxima responsabilidade social, cultural e ambiental. Incluem-se nesse público-alvo a população geograficamente adstrita ao Centro Universitário, bem como os locais de residência e trabalho de docentes e discentes, que deverão atuar como multiplicadores.

As ações englobam instalações físicas, bem como práticas pedagógicas e sociais que tem perpassado todos os cursos existentes no Centro Universitário. Como exemplos tem-se que o UNILASALLE/RJ estendeu sua política socioambiental à infraestrutura, instalando cisternas destinadas à coleta de águas pluviais para uso nos sanitários, irrigação dos jardins e lavagem de piso. Igualmente, também foram instalados arejadores para redução do fluxo de água nas torneiras. Além disso, a instituição colabora com a coleta de lixo eletrônico e promove seu correto descarte por empresas especializadas.



Coletores de água da chuva e coleta seletiva

Passou-se a utilizar dois geradores com potências de 456 e 230 kVA. Esses geradores funcionam a diesel e são acionados automaticamente e diariamente das

18 as 22hr - horário em que há uma maior demanda de energia na universidade - complementando as necessidades energéticas de iluminação geral, elevadores, e aparelhos de ar-condicionado. Caso haja alguma interrupção do fornecimento de energia da concessionária, os geradores também entram em funcionamento automaticamente. Importante salientar que para diminuir a emissão de dióxido de enxofre (responsável pela chuva ácida) pretende-se adotar o uso do biodiesel no lugar do diesel.

Foi registrada uma economia bastante expressiva, tanto de energia elétrica, quanto de água, no período de janeiro de 2013 a setembro de 2015. No caso da energia elétrica, constatou-se que houve uma queda de 38,05% no consumo da concessionária. No mesmo período, a queda no consumo de água foi de 29,34%.

Diversas ações têm sido empreendidas pela instituição no sentido de informar as diferentes partes interessadas sobre a temática da sustentabilidade. Desde palestras com diferentes profissionais e docentes que estudam e empreendem ações nesta área, até a Feira de Gastronomia e Sustentabilidade da Unilasalle em Niterói, que está em sua terceira edição. A Feira tem uma programação intensa com palestras, workshops com Chefs, Espaço Gourmet, Café Literário, Espaço Pequeno Produtor entre outros.



Alguns eventos nas áreas cultural e de gastronomia promovidos no UNILASALLE-RJ com a temática da sustentabilidade

Além disso, em 2015, foi lançado o hot site de sustentabilidade que visa unificar as ações da instituição e fomentar atividade de pesquisa e extensão com esta temática, bem como outras ações têm ocorrido no âmbito cultural como o Cinema & Sustentabilidade, com projeção de filmes e debates, e várias exposições com a temática Arte e Sustentabilidade, no qual a arte sustentável é vista como um caminho de conscientização e educação ambiental.



Projeto Cinema & Sustentabilidade

Cabe ressaltar, que as ações de sustentabilidade têm se revertido em ações de responsabilidade social também. Projetos como Centro Educativo e de Promoção La Salle (CEPLAS-RJ), uma escola de Educação Infantil, filantrópica, inaugurada em julho de 2009 e destinada a atender crianças de 3 a 5 anos e 11 meses, acolhendo hoje mais de 100 alunos, todos de famílias carentes, em tempo integral, tem recebido um engajamento cada vez maior da parte de alunos e professores. Além disso, o projeto Oficina de Confeitaria para Mulheres, reúne desde abril de 2016 um total de 27 alunas, que tiveram que comprovar renda de até um salário mínimo para fazer o curso. Professores e alunos do curso de Administração e de Gastronomia trabalham voluntariamente para garantir a estas mulheres mais uma fonte de renda. Outra iniciativa vem do curso de Sistemas de Informação onde através do recebimento de lixo eletrônico, jovens são capacitados, aprendendo a montagem de computadores os quais, finalizado o curso, podem levar para suas residências.



Iniciativas de responsabilidade social

Considerando o âmbito pedagógico, especificamente no curso de Administração,

vem sendo empreendidos esforços no sentido de desenvolver competências em seu corpo discente para formar profissionais conscientes de seu papel para uma sociedade mais sustentável. Muitos desses esforços se dão em disciplinas que abordam transversalmente questões como consumo consciente, economia compartilhada, produção mais limpa e “slow food”. (WRIGHT, 2010)

Além disso, desde 2014, foi criado o Núcleo de Pesquisa em Administração, voltado para a pesquisa sobre Inovação e Sustentabilidade, com foco no consumo consciente e na produção mais limpa, pois a instituição reconhece o papel imprescindível da pesquisa, na qualidade do ensino, na produção de conhecimento científico e tecnológico e no fortalecimento dos laços que a IES estabelece com a sociedade e os setores que constituem a dinâmica do tecido social.

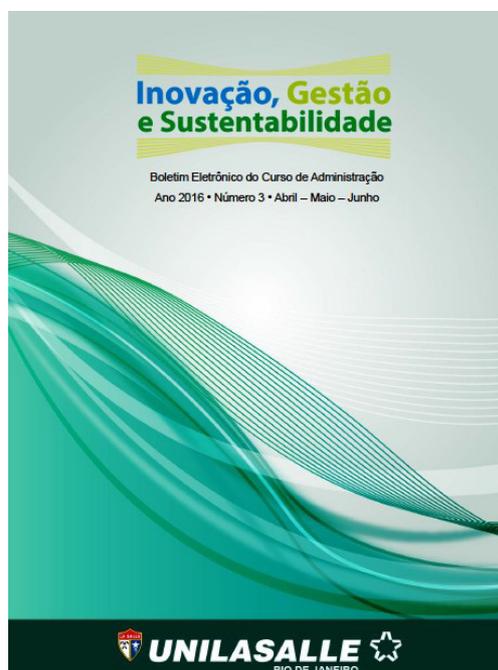
A pesquisa na Instituição compreende um conjunto de ações sistemáticas, para a geração de conhecimento novo, cuidando de potencializar suas relações com o ensino e a extensão, fortalecendo e ampliando a produtividade, sintonizada com as demandas da sociedade, com vistas a contribuir para o desenvolvimento local e regional. Na sua relação com a extensão, a pesquisa insere-se com o conhecimento produzido nas diversas áreas, auxiliando na identificação de dificuldades, necessidades e dinâmicas da região, bem como propondo soluções e alternativas aos entraves ao desenvolvimento. (UNILASALLE-RJ, 2012, p. 1)

A pesquisa está sendo desenvolvida em dois eixos: alunos do curso (enquanto futuros profissionais que muito em breve irão impactar o setor produtivo com seus valores e comportamentos) e as empresas da região de Niterói, que através de sua atuação já impactam significativamente os rumos da sustentabilidade e que devem levar em consideração, as propostas e prioridades da Agenda 21 para Niterói, onde está estabelecido que o município deve otimizar os processos produtivos, visando o uso de tecnologias mais limpas a partir de programas educativos sobre consumo responsável. Dentre as propostas para nossa cidade, existe um tópico específico sobre Estratégias para o fortalecimento do Ensino Superior, cujo planejamento envolve: estimular as universidades a cumprirem o compromisso com a pesquisa aplicada em desenvolvimento sustentável, conforme pactuado na ECO-92.

A visão do corpo discente, tanto da sua compreensão sobre o consumo consciente quanto de suas frustrações consumistas será obtida a partir da aplicação de um questionário presencial, nas salas de aula, ao longo de 15 minutos com o objetivo de obter um grau de sinceridade expressivo, uma vez que com pouco tempo disponível, o foco se concentrará nas respostas. O questionário será aplicado a alunos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, futuros gestores empresariais, bem como serão pesquisados alunos dos cursos de Engenharia Civil e de Produção, futuros gestores dos processos produtivos. Um outro grupo será analisado que são os estudantes de pedagogia, futuros professores a fim de que seja verificado seu grau de consciência sustentável.

Outra ação foi a criação do Boletim Eletrônico “Inovação, Gestão e

Sustentabilidade”, cuja edição trimestral e que já conta com três números lançados, é voltada tanto para os alunos tanto do curso de Administração como de outros cursos, trazendo assuntos variados com a finalidade de fomentar reflexões e, principalmente, ações mais conscientes, num ambiente em permanente transformação. A publicação, ao mesmo tempo em que aborda questões pertinentes do curso em si, traz colunas com foco na sustentabilidade como a intitulada “Menos é Mais”, colunas abordando a temática da inovação e da gestão empresarial com dicas e artigos, numa linguagem jovem, mas sem perder a consistência de sua abordagem. Um destaque muito positivo é que desde o segundo número, os alunos têm participado voluntariamente seja através da elaboração de artigos, seja trazendo dicas para o universo da sustentabilidade e até elaborando uma “Carta aos Calouros” onde o universo acadêmico foi apresentado, bem como as diferentes áreas de estudo e, em especial, a temática das questões ambiental e social.



Boletim Eletrônico do Curso de Administração do UNILASALLE-RJ

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se adaptar a nova realidade, as organizações precisam se tornar muito mais participativas do que hierárquicas, formadoras do que controladoras. Cada vez mais, os consumidores buscam soluções que ajudem a tornar o mundo melhor, e aqueles mais concentrados nos valores de justiça social, econômica e ambiental objetivam satisfação espiritual, muito mais do que funcional ou emocional. As qualificações do profissional serão muito mais desenvolvidas através de competências que auxiliem no aprendizado constante, no equilíbrio emocional, no autocontrole e na capacidade de iniciativa para a gestão do aleatório. Serão muito mais voltadas para o coletivismo e comunicação com diferentes agentes, dentro de um segmento do que para o

individualismo e isolamento vigente até o início deste período de transformações.

O que se apresenta para os próximos anos se caracteriza por um espaço cada vez mais ocupado pela inovação tecnológica, pela sustentabilidade, pela comodidade e pela integração.

As marcas adotarão ações no sentido de reciclá-los da melhor maneira possível. Isto porque os consumidores estão cada vez mais conscientes das implicações de suas compras, seja pelo valor financeiro ou material quanto ecológico. A gestão ambiental, sustentabilidade e responsabilidade social das empresas englobarão, não apenas questões de meio ambiente, mas uma postura realmente de atuação ambientalmente sustentável e condução de negócios adequados à diversidade social e cultural de um ambiente globalizado.

O resultado disso é que os profissionais devem ser capazes de influenciar ou moldar a visão das empresas, verificar a necessidade de apresentar um novo conceito de negócios ou uma nova marca, bem como ser capazes de falar a linguagem dos consumidores que estão no centro destas transformações. Além disso, é necessário que tanto a sociedade quanto a empresa contemporânea estejam preparadas para lidarem com diferentes expectativas e posturas por parte dos indivíduos que as integram.

Deve-se ter o entendimento de que um trabalhador nunca é um profissional acabado. Deve-se ter a consciência de que investir na educação continuada é condição essencial para manter-se atualizado e apto a ocupar cargos de decisão nas empresas modernas. Cabe salientar que a empresa contemporânea é cada vez mais dinâmica, e esta característica vem exigindo muito dos empregados. A universidade precisa ser capaz de fornecer as ferramentas para que os futuros profissionais construam sociedades mais equilibradas e voltadas para a sustentabilidade dos processos.

REFERÊNCIAS

CALDERONI, Sabetai. Os bilhões perdido no lixo. São Paulo: Humanitas, FFLCH, 2003.

CIDADES SUSTENTÁVEIS. Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida. Disponível em: http://www.cidadessustentaveis.org.br/sites/default/files/gps/arquivos/09_consumo_responsavel_e_opcoes_de_estilo_de_vida_0.pdf. Acesso em: 13/10/2014

COMPERJ. Agenda 21 Niterói. 2011. Disponível em: <http://agenda21comperj.com.br/sites/localhost/files/Niter%C3%B3i.pdf>. Acesso em: 13/10/2014

INSTITUTO AKATU. Estilos Sustentáveis de Vida. São Paulo: Instituto Akatu, 2013.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Plano de ação para produção e consumo sustentáveis – PPCS, 2011

NEVES, Márcia. Consumo Consciente. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

SCHWARTZMAN, Simon., A expansão do ensino superior, a sociedade do conhecimento e a educação tecnológica, SENAI, jan/2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SIMPOI. Indicadores de consumo consciente: uma avaliação do recifense sob a ótica do consumo sustentável. 2012. Disponível em: http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00052_PC�63201.pdf. Acesso em: 13/10/2014

TREND WATCHING. **12 tendências de consumo cruciais para 2012**. 2012. Disponível em: www.trendwatching.com/pt/trends Acesso em 02/02/2012

TRIGUEIRO, André. Mundo sustentável. Rio de Janeiro: Globo, 2012

UNILASALLE, Planejamento Estratégico da Educação Superior, 2014

UNILASALLE-RJ, Políticas e Programas de Pesquisa Unilasalle 2012-2016, Documento para discussão, 2015.

VATICANO (CONGREGAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO CATÓLICA). Educar hoje e amanhã: *uma paixão que se renova*. Instrumentum laboris, 2014. Disponível em: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc_con_ccatheduc_doc_20140407_educare-oggi-e-domani_po.html#_Toc384723541. Acesso em 7/10/2014

VIDIGAL, Frederico. **O administrador de empresas na gestão do séc. XXI: desafios, tendências e exigências para os empreendedores corporativos e visionários**. 2007. Disponível em: www.cfa.org.br. Acesso em 8/09/2007.

WERNER, Eveline de Magalhães; BACARJI, Alencar Garcia; HALL, Rosemar José. **Produção Mais Limpa: Conceitos e Definições Metodológicas**. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012*

ZÜLZKE, Maria Lúcia. Abrindo a empresa para o consumidor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

Sites consultados:

Ministério do Meio Ambiente - www.mma.gov.br

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - www.ipea.gov.br

Instituto Ethos - <http://www3.ethos.org.br/>

TECNOLOGIA E A CARREIRA DOCENTE: UMA ADAPTAÇÃO NECESSÁRIA

Anderson Ricardo Silvestro

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Mato Grosso - IFMT
Barra do Garças - MT

RESUMO: Neste artigo, pretende-se discutir o uso das tecnologias e das necessidades de adequações dos professores frente a esta demanda na educação. Socializar o conhecimento através de ferramentas tecnológicas, disponibilizadas para o docente. Analisar os meios de tecnologia disponibilizados pelas instituições de ensino. Novas ferramentas desenvolvidas para aperfeiçoar e facilitar a didática do corpo docente e se manter antenados as novas tendências da informação. Mudanças necessárias para melhor prática do ensino e aprendizagem na educação e melhor interação entre corpo docente e discente para que haja uma maior sintonia entre o ensino da educação para os alunos e a aprendizagem, através de novas didáticas disponibilizadas pelas tecnologias aplicadas no meio educacional. Aprimoramento das novas tecnologias nos campus institucionais, para que o profissional da educação consiga se adequar frente a este novo desafio para o educador. Capacitação continuada aos professores para que tenham maiores habilidades para enfrentar a nova evolução das ferramentas didáticas e atender

as necessidades desta geração extremamente tecnológica e virtual.

PALAVRAS-CHAVE: tecnologias, adequações, novas didáticas.

ABSTRACT: In this article, we intend to discuss the use of technology and the needs of adaptations teachers confront this demand in education. Developed new tools to optimize and facilitate the teaching faculty and stay tuned new trends of information. Changes necessary to best practice teaching and learning in education and better interaction between faculty and students so there is a better match between education teaching and learning for students through new teaching provided by the technologies applied in the educational environment. Improvement of new technologies on campus institutional, professional education that can fit forward to this new challenge for the educator. Continuous training to teachers who have greater abilities to face the new evolution of teaching tools and meet the needs of this generation highly technological and virtual

KEYWORDS: technology, adjustments, new teaching.

1 | INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças ocorridas no meio tecnológico e as ferramentas multimídias

nas novas gerações de alunos, o professor necessita de uma adaptação radical em sua didática de ensino, com o propósito de acompanhar as tendências virtuais e manter-se conectados as plataformas sociais.

O desafio destas mudanças para o docente, esta com os professores mais antigos, pois esta adequação é mais lenta, pelo fato da didática utilizada vêm de um forte enraizamento de trabalhos muito distante desta era tecnológica, com utilização de quadros de giz, mimeógrafos, retroprojetores, etc.

No entremeio, podem constituir novos formatos para as mesmas velhas concepções de ensino e aprendizagem (Moran, 2004), inscritas em um movimento de modernização conservadora, ou, ainda, em condições específicas, instaurar diferenças qualitativas nas práticas pedagógicas (Barreto, 2001).

Fato é que a mudança precisa ocorrer, a geração atual já esta neste meio da tecnologia, se o corpo docente não acompanhar o ritmo, os alunos terão um baixo desempenho e rendimento escolar, devido o retrocesso do seu ambiente natural evolutivo.

É importante destacar a chamada revolução científico-tecnológica como extrapolação conceitual indevida, motivada pelo determinismo tecnológico (Leher, 2000). Assim, as tecnologias podem não ser vistas como produções histórico-sociais, sendo deslocadas para a origem de mudanças que, por sua vez, sustentam a concepção de “sociedade da informação”.

Não se trata aqui de utilizar as tecnologias a qualquer custo, mas sim de acompanhar consciente e deliberadamente uma mudança de civilização que questiona profundamente as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educacionais tradicionais e, sobretudo, os papéis de professor e de aluno (LÉVY, 2005, p. 172)

Masetto (2004, p. 133) problematiza o uso da tecnologia como mediação pedagógica no processo de aprendizagem, começando pelo fato de que, por muito tempo, acreditou-se que educar significava transmissão de conhecimento organizado e sistematizado de diversas áreas e exigência de memorização e reprodução de informações (nas provas).

Por outro lado, a tecnologia em muitos momentos, foi responsável pelo surgimento de novas formas de acesso ao conhecimento, nos próprios cursos de ensino superior, o uso de tecnologia adequada ao processo de aprendizagem e variada para motivar o aluno não é tão comum, o que faz com que os novos professores do ensino fundamental e médio, ao ministrarem suas aulas, praticamente copie o modo de fazê-lo e o próprio comportamento de alguns de seus professores de faculdade, dando aula expositiva e, às vezes, sugerindo algum trabalho em grupo com pouca ou nenhuma orientação.

Essa acepção torna-se mais plausível se tomado o conceito de tecnologia no sentido adotado por Carneiro (2002, p. 49), que usa o termo *tecnologias* referindo-se aos recursos já amplamente utilizados na escola, como lousa, giz, livro didático, lápis, inclusive a linguagem e a exposição oral e, ainda, a própria instituição *escola*.

Mas é importante frisar, que a tecnologia é uma ferramenta de extrema importância para o aprendizado para estas novas gerações, desde que utilizada com uma didática atrativa aos alunos. Exposições a meios tecnológicos como exemplo a utilização de *Data show, Notebook, Tablet, Power Paint*, lousas digitais, pinceis, e quadros brancos são ferramentas que inseridas a uma didática expositiva criativa, haverá uma maior interação e comprometimento dos mesmos, perante as aulas. Uma forma criativa de prender a atenção dos alunos com o desenrolar de aulas que poderiam ser cansativas e rotineiras.

Como que estes profissionais da educação, estão se preparando para enfrentar esta nova geração totalmente atualizada com o mundo tecnológico?

2 | OBJETIVOS

Analisar as necessidades de adaptação dos docentes frente às novas tecnologias. Socializar o conhecimento através de ferramentas tecnológicas, disponibilizadas para o docente.

Analisar os meios de tecnologia disponibilizados pelas instituições de ensino.

2.1 Específicos

Apresentar o impacto das mudanças na profissão do professor.

Evidenciar as mudanças frente às instituições de ensino, perante a esta era tecnológica.

3 | JUSTIFICATIVA

Este artigo pretende apresentar alguns apontamentos e ideias que possam orientar a forma pelo qual os docentes e os alunos de uma forma geral, consigam desenvolver uma estratégia para lidar com estas mudanças.

Este novo mundo do conhecimento, não pode exonerar a educação formal que se sistematiza nas instituições de ensino, ainda que, estes alunos, sejam alvos de um numero muito grande de informações em um curto espaço de tempo e pelos mais diferentes meios de comunicação, como a televisão, os rádios, internet.

Relata Moacir Gadotti (2002), pelo avanço das novas linguagens tecnologias, precisam ser selecionadas, avaliadas, compiladas e processadas para que se transformem em conhecimento válido, relevante e necessário para o crescimento do homem como ser humano em um mundo alto sustentável.

Pierre Lévy (2000) Complementa que as tecnologias intelectuais, assim chamadas por não serem simples instrumentos, mas por influírem no processo cognitivo do indivíduo, vão ser os parâmetros utilizados nessa busca de compreensão da estrutura caótica social.

Essas tecnologias sempre estiveram presentes em nosso meio, e, de certa forma é notório dizer que, a presença das novas tecnologias nas mais diversas esferas da sociedade, imprescindível, orientar os docentes para uso das novas ferramentas de comunicação e de informação, como tecnologias interativas em projetos políticos pedagógicos, tanto no seu desenvolvimento contínuo, quanto na sua prática em sala de aula.

Precisamos preparar estes jovens para usufruí-las, mas especialmente, para prepará-los como leitores críticos e escritores conscientes das mídias que servem de suporte a essas novas tecnologias de informação.

Estas fontes de conhecimento vêm para o nosso meio, para incrementar os trabalhos realizados tanto pelos acadêmicos, quanto pelo corpo docente. Precisamos utilizá-las da melhor maneira possível, tendo em vista que foram desenvolvidas para facilitar o nosso acesso às informações e na busca pela melhor forma de apresentar os trabalhos desenvolvidos, através de recursos tecnológicos que os jovens desta geração já estão adaptados.

Não basta ao cidadão, hoje, só aprender a ler e escrever textos na linguagem verbal. É necessário que ele aprenda a ler e as diversas linguagens, e as suas representações que são usadas nas mais diversas áreas da revolução tecnológica decodificadas como o computador, os programas multimídias de computação, os arquivos, os catálogos, os HD's dos computadores, os *CD's*, *DVD's* ou agora, os *PEN DRIVES*, os *MP3*, *MP4*, o projetor de slides (*Data show*), etc.

Todos estes aparatos tecnológicos têm um propósito para a sua criação, na educação é discernir o conhecimento de forma didática que os professores conseguiram expor seus trabalhos, assim, os alunos conseguiram prender ficar mais focados nos estudos, são artifícios utilizados com o intuito de distribuir melhor os materiais desenvolvidos, afim de eu os alunos tenham maior aproveitamento dentro das salas de aula.

Por isto da importância do docente estar antenado as mais diversas práticas tecnológicas, para mostrar e ensinar a utilização desta ferramenta em sua didática. Precisamos nos adequar a esta nova evolução, é importante saber que não é o mundo que precisa nos adequar, mas sim nós se adequar ao mundo, hoje o mundo é diferente do que era a 20 (vinte) anos atrás.

Em um curto espaço de tempo, foi sofrida uma mudança drástica em nosso meio de trabalho, da mesma forma, precisou nos adaptar o mais rápido possível, para sentirmos menos impacto em nossos meio de ensino, e também para que os alunos não vejam que os professores são resistentes as mudanças e buscam uma forma ser contrários a evolução, para que não passemos este pensamento aos próprios alunos.

4 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Trabalhar com fontes tecnológicas de forma interativa nas salas de aula requer a responsabilidade de aperfeiçoar as compreensões de alunos sobre o mundo atual. Faz-se, indispensável o desenvolvimento destas ferramenta para interagir com os alunos, pois esta geração esta aplicada dentro deste mundo tecnológico, desta forma, os professores precisam acompanhar estas tendências, e acompanhar estes jovens atualizados.

Para conseguirmos alcançar os objetivos traçados, fazem-se necessários os alunos, os professores e os meios ao qual interligam estas duas peças chaves, neste caso as instituições de ensino, precisam passar por alguns processos de desenvolvimento, incrementação e adaptação aos recursos disponibilizados a nosso meio.

Os alunos precisam estar envolvidos neste processo, pois ele é o receptor do conhecimento empregado pelos professores, desta forma, a sua dedicação precisa ser exclusiva e aplicada sendo fundamental para alcançarmos resultados favoráveis a educação.

A aprendizagem pode se dar com o envolvimento integral do indivíduo, isto é, do emocional, do racional, do seu imaginário, do intuitivo, do sensorial em interação, a partir de desafios, da exploração de possibilidades, do assumir de responsabilidades, do criar e do refletir juntos. (KENSKI,1996).

Os professores alem de realmente serem capacitados a estas novas ferramentas de ensino, precisa querer com que elas façam parte do seu dia a dia escolar, mas para que isso ocorra, faz-se necessário o correto treinamento destes meios, buscarem instruir da melhor maneira e da forma mais rápida para adequação, pois temos professores em nosso meio, que tem uma maior dificuldade de lidar com a tecnologia, devido o tempo que ficou operando materiais ultrapassados.

É de suma importância um tratamento diferenciado com eles, em virtude que eles serão os principais utilizadores destas ferramentas. É fato que cada professor tem a sua didática, mas é fundamental que na capacitação dos mesmos, precisam tecer exemplos de apresentação e meios didáticos que podem ser utilizados, para que os docentes consigam enxergar meios para desenvolver em seus trabalhos.

O papel dos professores tem que mudar também, e os cursos superiores precisam preparar esses novos docentes para não perderem o controle das tecnologias digitais que são requeridas ou se dispõem a usar em suas salas de aulas. Os professores precisam aprender a manusear as novas tecnologias e ajudar os alunos, e eles também, aprenderem como manipulá-las e não se permitirem serem manipulados por elas. Mas para tanto, precisam usá-las para educar, saber de sua existência, aproximar-se das mesmas, familiarizar-se com elas, apoderar-se de suas potencialidades, e dominar sua eficiência e seu uso, criando novos saberes e novos usos, para poderem estar, no domínio das mesmas e poderem orientar seus alunos a “lerem” e “escreverem” com

elas.

Os professores não devem substituir as “velhas tecnologias” pelas “novas tecnologias”, devem, antes de tudo, se adequar das novas para aquilo que elas são únicas e resgatar os usos das velhas em organização com as novas, isto é, usar cada uma naquilo que ela tem de peculiar e, portanto, melhor do que a outra. O uso e influência das novas tecnologias devem servir ao docente não só em relação à sua atividade de ensino, mas também na sua atividade de pesquisa continuada.

Os docentes devem construir e trabalhar em conjunto com seus alunos não só para ajudá-los a aumentar capacidade, métodos, táticas para coletar e selecionar elementos, mas, especialmente, para ajudá-los a desenvolverem conceitos.

Com relação à formação adequada dos professores, Kenski ressalta que os programas aligeirados de preparação docente para o uso das TICs são falhos, instruem sobre o uso das máquinas sem outro tipo de apoio para criar novas possibilidades pedagógicas, o que gera insatisfação tanto para professores como para alunos. Ela cita estudos que apontam para um período de capacitação que compreende até quatro ou cinco anos para que o professor possa desenvolver novas habilidades de ensino, utilizando a tecnologia como ferramenta. Na sua opinião, não é suficiente os professores terem o conhecimento instrucional de como operar novos equipamentos para utilizarem esse meio como auxiliar para transformar a escola. Dada a complexidade do meio tecnológico, as atividades de aproximação entre docentes e tecnologia devem ocorrer, de preferência, nas licenciaturas e nos cursos de pedagogia (KENSKI, 2003).

Considerando que o professor é o alicerce para a edificação do conhecimento, é necessário que seja repensado os métodos docente a partir de uma maior valorização da metodologia de interação e colaboração mútua que devem estar presentes proporcionalmente na educação, escolha metodológica tão discutida hoje em dia e que vem sendo exercitada por profissionais das áreas mais variadas da educação. É muito inquietante como os professores estão se afastando dessas práticas alternativas, apresentando, com isso, muita oposição e resistência.

Mas todos estes esforços serão em vão se as instituições de ensino não tiverem todas as suas estruturas reformuladas para este novo mundo tecnológico. Digamos que as mesmas são as ferramentas que serão operadas pelo corpo docente, para atingir com o conhecimento o corpo discente e acalçar os resultados.

Esta é a parte visível da introdução de novas tecnologias na educação. A estrutura das salas de aula deverá mudar como já mudaram em algumas instituições de ensino no Brasil e estão mudando em muitas regiões do mundo. A implantação se inicia e continua com a criação de certa infra-estrutura tecnológica e de um programa de utilização em que os professores sejam treinados operacionalmente, capacitados metodologicamente e filosoficamente para a utilização dessas novas tecnologias na sua prática pedagógica.

A educação precisa repensar seus métodos curriculares e preparar seus docentes tanto para se apropriarem das novas tecnologias de informação e comunicação quanto

para a prática da educação a distância que se vê viabilizada.

5 | DESENVOLVIMENTO

Diante de todas estas mudanças ocorridas em um curto espaço de tempo nos meios didáticos do profissional da educação, a sua interação a estes meios é inevitável, a necessidade de estar frente às novas tecnologias e desenvolvendo trabalhos com alunos já adaptados aos novos recursos, é um desafio ainda maior para o docente, principalmente aos mais antigos, pois eles sentem uma rejeição maior perante as adequações necessárias.

Tardif (2002) caracteriza os saberes profissionais dos professores como temporais, ou seja, são adquiridos através do tempo. Nesse sentido, a história de vida escolar produz uma bagagem de conhecimentos, adquirida ao longo de aproximadamente dezesseis anos de imersão em seu espaço de trabalho antes de começar a trabalhar formalmente como docentes. Para o autor, “Os alunos passam pelos cursos de formação de professores sem modificar suas crenças anteriores sobre o ensino. E, quando começam a trabalhar como professores, são principalmente essas crenças que eles reativam para solucionar seus problemas.” (TARDIF, 2002, p. 261)

São educadores que viveram a vida inteira com fontes antigas de ensino, e neste século XXI há esta mudança radical, pois surge uma geração mais antenada com os meios tecnológicos, o receio pela mudança é algo a ser encarado. Mudar todas as suas formas de didáticas para atender a um mundo moderno, repleto de ferramentas que tendem a ajudar no ensino, só que não aprimoradas pelos docentes, em todo lugar que se faz necessário mudar, trás consigo a resistência.

Há pouco mais de uma década, Niskier (1993, p. 100) apontava como principal motivo de resistência por parte dos professores à possibilidade de eles serem substituídos pelos recursos tecnológicos: “O uso do computador na educação está em plena ascensão em diversos países. O receio inicial de que a máquina poderia vir a substituir o professor aos poucos está sendo desmistificado”.

Hoje podemos dizer que os dois precisam estar interligados, para atingir os objetivos da educação. Possuímos ensino a distância, só que ainda faz necessário da pessoa que traz o conhecimento para aplicar nas apresentações, formulação de provas, trabalhos, estarem presentes nos vídeos, etc. Desta forma, é uma profissão que esta apenas se adequando as novas fontes tecnológicas e se aperfeiçoando para acompanhar as tendências, e não que os mesmos serão substituídos.

Uma década depois, Carneiro (2002, p. 23) também discute a história recente da criação e utilização dos computadores e a sua imagem associada aos objetivos bélicos e à automação industrial, com o trabalho humano sendo substituído por enormes máquinas, gerando desemprego.

A mudança é algo que ninguém gosta de sofrer, as pessoas já estão adaptadas

àquele meio, depois precisa passar por mais um meio de alterações, isto sofre um processo normal do ser humano, a resistência pela mudança.

São mudanças necessárias para aplicarmos uma atualização no ensino educacional no Brasil e no mundo. Precisamos passar por estas mudanças, pois os demais países que são polos na educação já passaram e também da mesma forma, seus docentes precisaram se atualizar, então precisou acompanhar estas tendências para não ficarmos obsoletos em um ensino retórico e despreparado.

O universo das tecnologias de informação e comunicação apresenta-se ou impõe-se nesse momento, como um imenso oceano, ainda inexplorado, desconhecido para muitos educadores; fascinante e cheio de possibilidades para outros. Ponte (2000, p. 2) destaca que o processo de apropriação das TICs, além de ser necessariamente longo, envolve duas facetas as quais não se podem confundir: a tecnológica e a pedagógica.

Assim, não são de admirar as atitudes dos professores em relação às tecnologias de informação e comunicação, alguns as olham com desconfiança, procurando adiar o máximo possível o momento do encontro indesejado. Outros as usam na sua vida diária, mas não sabem muito bem como as integrar na sua prática profissional. Outros, ainda, procuram usá-las nas suas aulas sem, contudo, alterar as suas práticas. Uma minoria entusiasta desbrava caminho, explorando incessantemente novos produtos e ideias, porém defronta-se com muitas dificuldades como também perplexidades.

5.1 Tecnologia Versus Escola

A mudança vem para o melhor desempenho da função de cada profissional, logicamente que todos precisam estar sincronizados a estas mudanças. Não adianta o docente se preocupar com as adequações, estar pronto e treinado para as ferramentas no dia a dia de trabalho, e até mesmo possuir várias fontes tecnológicas, se o meio de trabalho não acompanhar as tendências de evolução.

É importantíssimo que as escolas estejam preparadas para atender as necessidades dos professores, através de laboratórios de informática, computadores em sala de aula, Data Show, lousas brancas, internet disponível para todos desenvolverem pesquisas, portal docente e discente, para lançamento de notas, frequências, plano de ensino e envio de materiais. Tudo isso vem agregar o trabalho do professor em sala de aula, melhorando ainda mais a qualidade do ensino e aprendizagem.

A maioria das escolas brasileiras, as tecnologias digitais de comunicação e de informação “[...] são impostas, como estratégia comercial e política, sem a adequada reestruturação administrativa, sem reflexão e sem a devida preparação do quadro de profissionais que ali atuam.” (KENSKI, 2003, p.70)

Então não adianta simplesmente cobrar os professores com as adaptações a novas tecnologias, se as instituições de ensino não estão preparadas para suportar estas ferramentas, é preciso primeiramente se estruturar, disponibilizar os recursos tecnológicos para que os docentes se preparem de forma mais harmônica com novas

tendências.

Cada meio precisa contribuir, para que ambos tenham bons resultados perante a estas frentes. É importante destacar que é preciso, além da infraestrutura tecnológica, que o propósito da escola seja revisto, que sejam discutidas questões estruturais como: “Que tipo de aluno vai ter acesso a esses meios? Com que finalidade? Ensinar computação ou ensinar com o auxílio do computador? Que alterações curriculares acarretarão essas transformações? Que formação será necessária aos professores que vão atuar com os novos meios?” (KENSKI, 2003, p. 75).

Ponte (2000, p. 6-7) problematiza a integração das TICs na escola e defende que, para além dos questionamentos sobre a relação entre essas tecnologias e (i) os objetivos da escola, (ii) as formas de aprendizagem, (iii) os novos modos de trabalho na escola, é preciso ir mais longe e questionar a escola com outro tipo de pergunta:

(iv) de que modo as TIC alteram (ou podem alterar) a natureza dos objetivos educacionais visados pela escola? (v) de que modo alteram as relações entre os alunos e o saber? (vi) de que modo alteram as relações entre alunos e professores? (vii) de que modo alteram o modo como os professores vivem sua profissão? (viii) a emergência da sociedade de informação requer ou não uma nova pedagogia?

As questões estruturais estão diretamente relacionadas com o modelo de educação tecnológica que a escola pretende oferecer aos seus alunos. Essa definição, por sua vez, passa por questões como: Tipo de equipamento a ser adquirido? Quantidade? Condições de uso? Espaços? Apoios técnicos disponíveis? Manutenção e assistência técnica dos equipamentos? Ou seja, se a opção for pelo ensino com computador, segundo Kenski (2003), essa escolha interferirá em toda a lógica do ensino e da ação docente.

Esta discussão sobre o papel da TI na educação, indo desde a utilização básica da mesma até a função da informática no auxílio à pesquisa, é recorrente no meio acadêmico (GREEN, 2000). Para o autor, desde o computador até o wireless e os palmtops, a infusão massiva de instrumentos computacionais e da velocidade da internet tem melhorado a natureza do ensino, principalmente, o superior. Ampliando as considerações sobre este tema, Wang, Wu e Wang (2009), destacam que o uso da TI pode contribuir para incrementar a aprendizagem, notadamente, quando aliada a um centro de instrução, ou laboratório de tecnologia, para o estudante.

Esta também é a posição de Hanson, Burton e Guam (2006), os quais afirmam que a inserção da tecnologia nas escolas proporciona a “abertura da mente” do estudante, a partir do momento em que ele começa a aprender conceitos e técnicas novas, possibilitando o surgimento de boas oportunidades no futuro profissional.

Desta forma, faz necessária a reestruturação tecnológica nas escolas em geral, a partir desta fase, disponibilizar ao corpo docente as ferramentas necessárias para a sua correta utilização, até mesmo capacita-lo, pois se vê muito nas universidades tanto públicas, quanto privadas, a utilização de portais de acesso, para que o mesmo seja operado, conforme determina às instituições, o profissional precisa passar por um

treinamento juntamente com a TI, aprimorando assim o conhecimento no mesmo, nas suas ferramentas de trabalho.

O profissional tem certa dificuldade que precisa ser sanada juntamente com as instituições, são problemas de fácil percepção e de saneamento, o que falta é atitude para demonstrar isso para os docentes, pois são eles quem utiliza no seu dia a dia, então se faz necessário um suporte capacitado e que esteja disponível junto a estes profissionais.

6 | CONCLUSÃO

Diante dos fatos apresentados, esta geração é desafiadora para os profissionais da educação, principalmente os mais antigos. É uma fase que precisamos superar para que tenhamos uma educação de qualidade, e que acompanhe as expectativas dos discentes, visto que eles já superaram esta fase com muita naturalidade, é uma geração muito tecnológica que precisa ser tratada como especiais.

São jovens antenados no mundo tecnológico que de certa forma, não ficam satisfeitos com aparatos antigos, precisam e se atualizam constantemente, por este motivo e muito outros os profissionais da educação é mais uma profissão que precisa acompanhar as tendências.

Os alunos têm carência de ensino em nosso meio, precisamos suprir esta necessidade através de muito empenho, dedicação, amor pela educação, aliada de ferramentas capazes de incentivar os mesmos a pratica do estudo, seja por meio de pesquisa via internet, ou pelos próprios ensinamentos vindos de didáticas inovadoras e criativas, assim o profissional da área da educação conseguira prender a atenção destes jovens, fazendo com que eles viagem no mundo do conhecimento e se interage com as aulas.

A importância da participação em sala com os alunos é importante para o seu desenvolvimento como ser humano, pois um dia ele será adulto e precisará utilizar desta desenvoltura para lidar com desafios do dia a dia. O seu amadurecimento começa em sala de aula, é perceptível aos alunos que são mais despojados em sala de aula, aqueles que são mais participativos, tem mais facilidades em resolver problemas de exercícios que necessita do trabalho de lógica.

Estas ferramentas aliadas a uma boa didática de ensino, um material que prenda a atenção dos alunos e que desenvolva a capacidade intelectual de cada um em específico, certamente irá contribuir e muito para a educação em nosso meio.

Não podemos esquecer que as instituições de ensino, sejam publicas ou privadas, precisam manter ferramentas que ajudem estes profissionais a desenvolverem os melhores trabalhos possíveis com estes jovens, pois estamos falando de uma geração muito delicada em si tratando de tecnologia aliada à educação. São jovens que preferem copiar um resumo da internet, ao ler um livro da biblioteca e desenvolver um texto através do que foi compreendido.

Estas escolas adaptadas com recursos para os professores desenvolverem seus materiais, facilitam e agilizam os trabalhos de ensino e aprendizagem com os alunos, estas ferramentas aliadas as suas didáticas, promovem uma educação de qualidade com maior rapidez, na busca constante por uma educação de primeiro mundo. É importante esta união, pois quem ganha são os professores e os alunos, com aulas mais dinâmicas e televisivas.

Esse novo conhecimento exigido na profissionalização docente nos leva a refletir sobre a necessidade de repensar tanto os cursos de formação inicial quanto os programas aligeirados de formação continuada, pois as habilidades necessárias para a utilização dessas tecnologias como mediadoras na prática pedagógica exigem tempo de capacitação e apoio técnico permanente.

A utilização de tecnologias com fins educacionais pode se tornar um recurso muito significativo para a escola e para a educação, desde que a instituição disponha de tais recursos e apresente aos profissionais meios e condições para que se atualize. Em geral há uma crença no autodidatismo como opção de conhecimento do professor, precisamos quebrar estes paradigmas e superar estes pensamentos.

O educador precisa de ferramentas capazes de aprimorar seus trabalhos desenvolvidos em sala de aula, e treinamentos específicos para as adequações necessárias, aos meios tecnológicos, pois tudo o que é novo para o qualquer profissional, precisa ser apresentado, orientado, ensinado e treinado, não simplesmente jogar estas fontes para estes professores e achar que ele ira descobrir como funciona.

Assim, entende-se que os aspectos discutidos no presente artigo constituem dados bastante relevantes para a elaboração de uma proposta de ação da escola, tanto no sentido de se adequar às necessidades estruturais quanto de formação dos seus profissionais. Compete, entretanto, à comunidade escolar dessa instituição decidir que formação quer proporcionar a seus alunos e que ações serão priorizadas para viabilizar o seu projeto político pedagógico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth de. **Informática e formação de professores**. Brasília: Ministério da Educação, 2000.

BARRETO, R.G. (Org.). **Tecnologias educacionais e educação a distância: avaliando políticas e práticas**. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

CARNEIRO, Raquel. **Informática na educação: representações sociais do cotidiano**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

GADOTTI, Moacir. **A boniteza de um sonho: aprender e ensinar com sentido**. Abceducatio, Ano III, n. 17, p. 30-33, 2002.

GREEN, K. C. **Technology and instruction: compelling, competing, and complementary visions for the instructional role of technology in higher education**. Retrieved November, v. 11, 2000. Disponível em: http://www.campuscomputing.net/archive/papers/tech_and_instruction.pdf. Acesso

em: 04 jul. 2008.

HANSON, D.; BURTON, D.; GUAM, G. **Six Concepts to Help You Align With NCLB. The Technology Teacher**, v. 66, n. 1, p. 17-20, sep. 2006.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. Campinas, SP: Papirus, 2003.

LEHER, R. **Tempo, autonomia, sociedade civil e esfera pública: uma introdução ao debate dos novos movimentos sociais na educação**. In: GENTILI, P.; FRIGOTTO, G. (Org.). *A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p. 145-176.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2000.

_____, **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2005.

MASETTO, Marcos, T. **Mediação pedagógica e o uso da tecnologia**. In: MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos, T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 8. ed. Campinas, SP: Papirus, 2004. p. 133-173.

MORAN, J.M. **Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias**. In: ROMANOWSKI et al. (Org.). **Conhecimento local e conhecimento universal: diversidade, mídias e tecnologias na educação**. Curitiba: Champagnat, 2004. p. 245-254.

MORIN, Edgar. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

NISKIER, Arnaldo. **Tecnologia educacional: uma visão política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

PONTE, João Pedro da. **Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores: Que desafios?** Revista Ibero-Americana de Educación. OEI. N. 24, septiembre/diciembre, 2000.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

WANG, Y-S.; WU, M-C.; WANG H-Y. **Investigating the determinants and age and gender differences in the acceptance of mobile learning**. British Journal of Educational Technology, v. 40, n.1, p. 92-118, Jan. 2009.

TRÂNSITO DE PEDESTRES COM DEFICIÊNCIA FÍSICA E VISUAL: ACESSIBILIDADE SEGUNDO A ABNT

Keli Luana Hahn

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai
e das Missões

Santo Ângelo – Rio Grande do Sul

Liane Marli Schäfer Lucca

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai
e das Missões

Santo Ângelo – Rio Grande do Sul

RESUMO: Esse estudo é motivado da realidade que as pessoas com deficiência enfrentam ao transitar pelas calçadas, ruas e departamentos dentro da zona urbana. Sabe-se que a inclusão de pessoas com limitações físicas e visuais implica diretamente nos meios utilizados para se locomover, que são as calçadas, ônibus, ruas e todo e qualquer estabelecimento que seja de uso comum. Adequá-las demanda tempo, mão de obra e material para a realização de obras, no entanto, tudo isso necessita planejamento e principalmente que todo projeto esteja previsto pelo orçamento do município. Diante dos diversos entraves encontrados pela população especial até mesmo dentro de casa, pode-se imaginar como é complicado transitar no ambiente externo ao seu domicílio sem acompanhamento de terceiro e, nesse sentido questionar se todo esse trabalho é realmente necessário ou apenas inovação. Busca-se obter conhecimento a partir das recomendações que

a ABNT NBR 9050:2015 propõe para solução de problemas existentes ou para projetos novos de acessibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Acessibilidade, Trânsito de Pedestres, Deficiência Física, Deficiência Visual.

ABSTRACT: This study is motivated by the reality that people with disabilities face when they walk through the sidewalks, streets and departments within the urban area. It is known that the inclusion of people with physical and visual limitations directly implies the means used to get around, which are sidewalks, buses, streets and any and every establishment that is in common use. Adequate them demand time, labor and material for the realization of works, nevertheless, all this needs planning and mainly that every project is predicted by the budget of the municipality. In the face of the various obstacles encountered by the special population even in the home, one can imagine how difficult it is to move outside the home without a third-party follow-up and, in that sense, question whether all this work is really necessary or only innovation. It seeks to obtain knowledge from the recommendations that ABNT NBR 9050: 2015 proposes to solve existing problems or for new accessibility projects.

KEYWORDS: Accessibility, Pedestrian Traffic, Physical Impairment, Visual Impairment.

1 | INTRODUÇÃO

Garantir a acessibilidade não representa gastos desnecessários, mas um investimento para o futuro. As pessoas com algum tipo de deficiência ou qualquer pessoa com mobilidade reduzida, também são responsáveis por parte da economia e devido às necessidades em que se encontram precisam de acompanhante, e estes representam consumo em potencial. (CASTRO, 2013).

As calçadas são espaços públicos, destinadas ao trânsito de pedestres. Localizadas nas laterais das ruas, são partes da via onde circulam toda população das mais diferentes idades e condições físicas, para tanto, devem manter condições de trafegabilidade para que todos possam se locomover sem dificuldades. Existem algumas recomendações para que haja fluxo de pedestres, principalmente para pessoas com deficiência física e visual, as quais serão comentadas oportunamente.

Calçada é parte da via, normalmente segregada e em nível diferente, não destinada à circulação de veículos, reservada ao trânsito de pedestres e, quando possível, à implantação de mobiliário urbano, sinalização, vegetação e outros fins. (CBT, 1997, anexo I).

Segundo Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), em 2010, o Brasil conta com 23,9% de brasileiros que declaram possuir algum tipo de deficiência. A Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) considerou além da deficiência física e visual, a auditiva e a intelectual, dentre esses quatro, a deficiência que mais atinge a população é a visual que abrange principalmente as pessoas com mais de sessenta anos. (IBGE, 2010).

Projetos de acessibilidade vêm crescendo à medida que se tornam necessidade nos centros urbanos. Ao passo que vão sendo implementadas medidas que proporcionam a trafegabilidade a toda população, a cidade também se torna ícone de referência para as demais.

As principais patologias encontradas em calçadas urbanas de modo geral são os degraus, a textura lisa do piso, obstáculos na faixa livre como pilares de edificação e irregularidades geralmente encontradas nas entradas de garagem. Soma-se a isso a ausência de projetos de acessibilidade aos deficientes físicos e visuais, como as rampas de acesso e o piso tátil.

Quando se trata de reparos a esses espaços, tomando como base que calçada é uma via independente dos lotes, a prefeitura municipal é quem deve fiscalizar e manter o funcionamento das calçadas como sendo espaço público e de livre circulação, isso induz que as calçadas devem seguir modelo padrão de norma, conformidade esta, que será avaliada nesta pesquisa. (GASPARINI, 2005 apud CONTE, 2014).

2 | TRÂNSITO DE PEDESTRES E ACESSIBILIDADE - SUA IMPORTÂNCIA FRENTE AO DESENVOLVIMENTO DAS CIDADES

Ser portador de deficiência física ou visual restringe o cidadão de exercer seu direito de ir e vir. Os cadeirantes, por exemplo, sofrem diariamente com o descaso das empresas de transporte urbano que até hoje não adaptaram todas as suas linhas e, ainda, quando o ônibus possui acessibilidade, em algumas ocasiões os motoristas não param nas paradas para não ter que auxiliar os cadeirantes a entrar no ônibus.

Associado a isso, as calçadas urbanas em sua grande maioria também não estão preparadas para atender essas pessoas, pois contêm irregularidades que iniciam com imperfeições já na porta das residências. Não pode ser qualquer largura ou inclinação, são necessárias medidas específicas para que a cadeira de rodas possa transitar. Um dos principais problemas encontrados em todos os ambientes é a falta de espaço. Dentro da própria casa, por exemplo, as portas devem ter pelo menos 0,90 metros de acordo com a norma, e os banheiros necessitam de barras de auxílio, vaso sanitário apropriado, etc.

Se esses problemas já impedem a locomoção dentro da própria casa, que dirá, maiores são as dificuldades encontradas na parte externa dela: degraus, inclinação exagerada, falta de rampas de acesso, textura lisa, entre outros. Todas essas dificuldades impedem que uma pessoa com deficiência possa se deslocar de forma autônoma, independente, lhes privando assim da liberdade, de poder ir e vir sem dificuldades, sem precisar chamar o socorro, sem a necessidade de ter que pagar outra pessoa que fique disponível o tempo todo para auxiliá-lo a realizar a mais básica tarefa que é se deslocar por conta própria. Inúmeras pessoas sem deficiência nem mensuram o drama pessoal que essas pessoas vivenciam diuturnamente.

Para o deficiente visual a falta de estrutura aliada a limitação visual também o impede de se locomover por conta própria. A inexistência do piso tátil é apenas uma das várias barreiras impostas aos cegos, que atrapalham que estes usufruam de atividades sociais como lazer e trabalho.

O lazer e o trabalho são direito de todos e para todos. Não se deve permitir que os órgãos responsáveis se abstenham desta responsabilidade e mantenham a acessibilidade somente no campo da teoria. “É correto afirmar que mobilidade é função pública com a obrigatoriedade de garantir a acessibilidade a todos e isso implica na obediência a normas”. (WELTER, 2011).

As calçadas são consideradas bens públicos de uso comum e são as coisas móveis ou imóveis pertencentes ao Poder Público (União, Estado Membro, Município, Distrito Federal), usáveis, sem formalidade, por qualquer do povo. São exemplos dessa espécie de bem os mares, as praias, os rios, as estradas, as ruas, as praças, as áreas verdes e de lazer. O uso e gozo desses bens é permitido a qualquer ser humano, sem distinção entre nacionais e estrangeiros, entre pessoas físicas ou jurídicas, ou entre pessoas públicas ou privadas. Para esse uso e gozo nada se exige em termos de

autorização ou permissão, nem, pelo menos em princípio, se cobra pela utilização. (GASPARINI, 2005 apud CONTE, 2014).

O que a maioria da população busca é a comodidade de deslocar-se do trabalho para casa, da casa para a padaria, da padaria para a praça, sem que haja necessidade de enfrentar o trânsito parado, dentro do ônibus ou do próprio carro. Utilizando-se da calçada para este fim, elas podem, ainda, aliar como uma forma de praticar exercícios físicos. Para tanto, vê-se a necessidade de mantê-la estruturada para atender toda população e suas diversidades.

Em uma matéria realizada sobre o direito de acesso aos deficientes físicos, o portal de notícias da rede Globo refere que Uberlândia é um exemplo de acessibilidade para deficientes, pois “conta com rampas de acesso em cada esquina”. Finaliza a matéria dizendo que “segundo a ABNT, por maior que seja o custo para fazer tudo o que é necessário, esse preço nunca chegará nem perto do tamanho dos benefícios para todos”. (GLOBO.COM, 2016).

De maneira geral a adequação das cidades quanto à acessibilidade tanto em espaços internos como prédios e externos como as calçadas vêm tomando proporções maiores à medida que a população aumentou e de certa forma também aumentou o número de pessoas com deficiência. Essas pessoas, diferentemente do passado não vivem restritas às suas casas, mas sim anseiam por usufruir de todas as possibilidades que a cidade oferece em condição de igualdade como as demais pessoas que não possuem deficiências. O acesso a livre circulação de toda população a qualquer lugar, proporciona independência aos integrantes desta cidade que evoluiu como uma sociedade inclusiva, integrada e impactando todos os seus setores, inclusive o econômico, pois mais pessoas estarão adquirindo mercadorias e utilizando os seus serviços. (CAIA NO MUNDO, 2014).

3 | PARÂMETROS RELEVANTES - RECOMENDAÇÕES E NORMATIVAS

Para a correta análise dos parâmetros, de forma que abrangem informações importantes, fica inviável falar de todas elas amplamente. Nesse sentido, esse estudo fará a avaliação de cada parâmetro separadamente para que seja usado quando for necessário para fazer as devidas alterações voltadas a melhoria das calçadas em termos técnicos atendendo toda diversidade que a população possui.

De acordo com a ABNT NBR 9050:2015, que estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quanto ao projeto, construção, instalação e adaptação do meio urbano e rural, e de edificações às condições de acessibilidade, a calçada é composta por três tipos de faixas: faixa de serviço; faixa livre e faixa de acesso, sendo que a faixa de serviço deve ter no mínimo 0,70 metros, a faixa livre de pelo menos 1,20 metros, no entanto, recomenda-se que seja de 1,50 metros, e a faixa de acesso não tem dimensão mínima, portanto ela não é faixa obrigatória da calçada, porém ela só

passa a existir caso a calçada como um todo tenha mais de 2,0 metros de largura. É possível visualizar as três faixas na Figura 1.

A largura da faixa de serviço é destinada às placas de sinalização, placas de propaganda, lixeiras, plantas (arborização) e as rampas de acesso aos cadeirantes e também rampas para entradas de garagens. Vale destacar que as rampas de acesso aos cadeirantes devem ter 8,33% de declividade ou inferior a isso conforme a Figura 2.

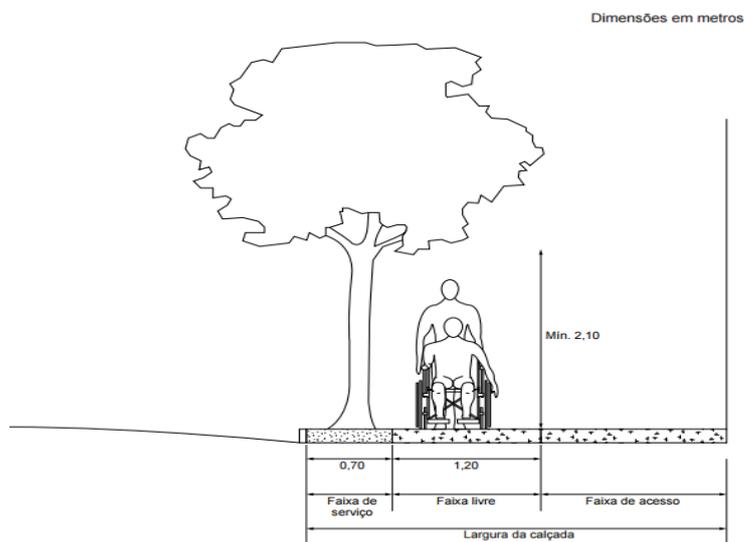


FIGURA 1 – Dimensões da calçada. Fonte: NBR 9050 (ABNT, 2015)

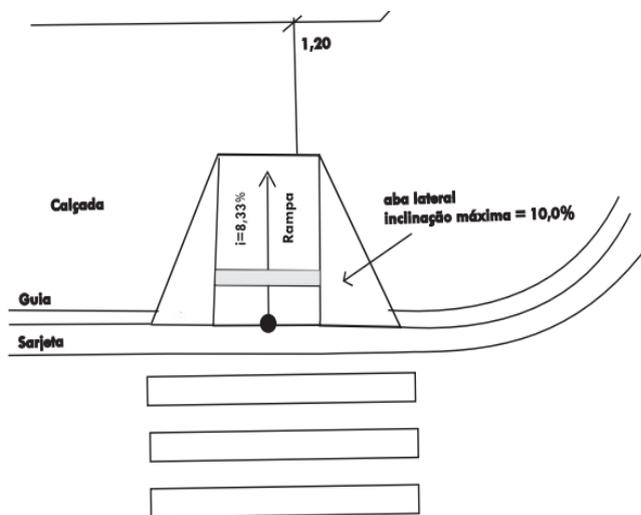


FIGURA 2 - Inclinação da rampa de acesso. Fonte: CASTRO, 2009

A faixa livre, localizada no centro das duas faixas, é destinada ao livre trânsito de pedestres, portanto não é permitido nenhum tipo de obstáculo como, por exemplo, lixeiras ou plantas, também é de suma importância que não se encontram lisas, com o uso de cerâmicas inadequadas para evitar acidentes por deslizamentos, e também sem degraus. A ABNT NBR 9050:2015 considera que 20 mm já são considerados degraus e necessitam de reparos. Com a largura mínima de 1,20 metros admissíveis, é possível que um cadeirante e uma pessoa em pé andem lado a lado livremente como mostra a Figura 3.

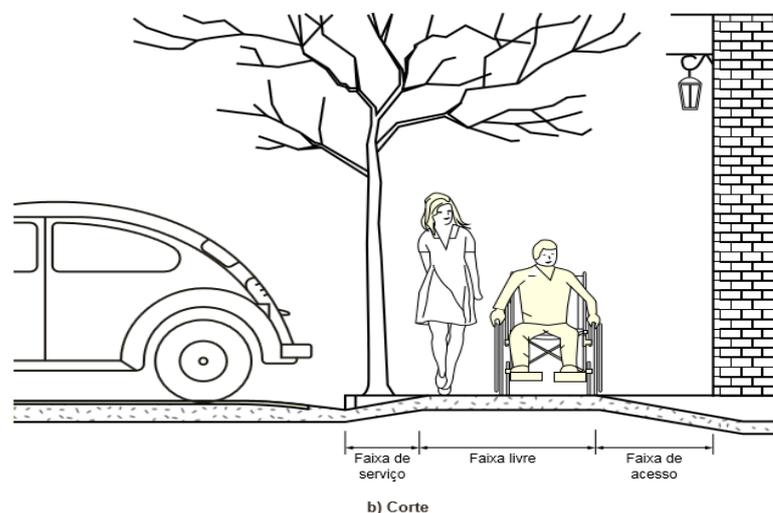


FIGURA - 3 Vista Transversal da calçada. Fonte: NBR 9050 (ABNT, 2015)

Faixa de acesso é o espaço de passagem da área pública para o lote. Ressalta-se que essa faixa existe apenas quando a calçada tem largura superior a 2,00 m. Serve para acomodar a rampa de acesso aos lotes lindeiros sob autorização do município para edificações já construídas. Assim sendo, a faixa de acesso permite inclinações como as de ingresso em garagem ou simplesmente inclinação de entrada no imóvel desde que não prejudique ou interfira na largura mínima da faixa livre. (ABNT, 2015).

Dessa maneira, pode-se concluir que a única faixa que não deve ter inclinações é a faixa livre, por ser exclusividade para a locomoção de pedestres. A única inclinação que essa faixa aceita, e também deve ter, é a inclinação de, no máximo, 3%, do sentido do terreno para rua, servindo apenas para o escoamento da água da chuva.

4 | ACESSIBILIDADE

No contexto em que vivemos questões relacionadas a acessibilidade são de grande importância na solução de questões voltadas ao bem-estar e inclusão de pessoas com limitações de deslocamento, como é o caso das pessoas com deficiência física ou visual. Nesse sentido refere Mota (2011) que “no cenário mundial contemporâneo, a inovação é reconhecidamente o instrumento fundamental para o desenvolvimento sustentável, para a geração de emprego e renda e para a democratização de oportunidades”.

Para possibilitar a livre circulação de toda população que vive nas cidades, torna-se necessário planejar ações que oportunizam recursos de acessibilidade. Nas calçadas, o piso tátil e as rampas de acesso aos cadeirantes são exemplos que devem ser planejados e executados de forma que juntos propiciam melhor compatibilização, uma vez que piso tátil é para deficientes visuais e as rampas aos deficientes físicos.

Segundo a Associação Brasileira de Concreto Portland (ABCP), o piso tátil é composto por duas peças distintas, o direcional e o alerta que devem ser integrados nas calçadas servindo de guia de caminamento aos deficientes visuais. O piso tátil direcional indica “caminho livre”, “pode seguir em frente”, ou seja, não existe obstáculo

naquele trecho. Já o piso tátil alerta sinaliza situação que envolve risco de segurança: “existe alguma coisa aqui”, “preste atenção”. Segue abaixo, na Figura 4 a de distinção de ambos. (ABCP, 2015; ABNT, 2015).

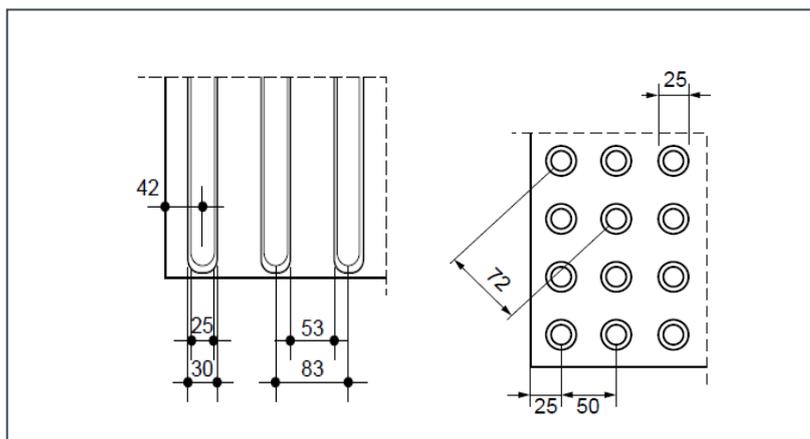


FIGURA 4 - Piso Tátil Direcional e Alerta, respectivamente. Fonte: NBR 9050 (ABNT, 2015)

Em projetos de acessibilidade com uso do piso tátil, deve-se ter muita atenção em relação a qual das duas placas usar e em que situações a-usar, dado que possuem particularidades opostas. Deve-se seguir um padrão de sinalização orientando-se com base na norma da ABNT, pois a falta de padronização desta causará confusão aos deficientes visuais.

O Piso Tátil Alerta deve ser inserido sempre que houver mudança de direção, degraus, desníveis e obstáculos nas calçadas como telefone público, hidrantes, lixeiras ou qualquer empecilho. Seguem Figuras 5 e 6 que facilitam a compreensão. (ABNT, 2015).

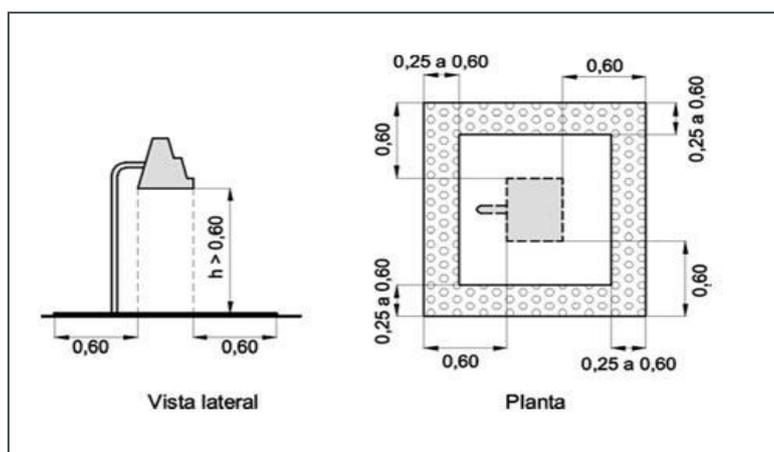


FIGURA 5 - Piso tátil em telefone público em planta baixa. Fonte: MATOS, 2011

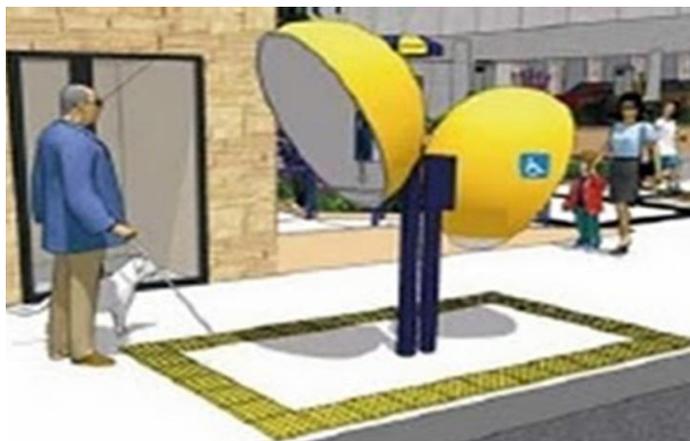


FIGURA 6 - Piso tátil em telefone público em 3D. Fonte: MATOS, 2011

Observa-se, nas Figuras 5 e 6, que o Piso Tátil Alerta deve ficar a 60 centímetros do seu eixo indicando que ali existe um obstáculo, alertando o deficiente visual para que ele, nesse ponto, não siga adiante, e assim evitar que se machuque. Essas características devem ser mantidas em todo tipo de volumetria, ou algo do gênero que possa oferecer riscos de acidentes para essas pessoas.

Em outros casos, como a existência de escadas, por exemplo, as recomendações são de que deve existir piso tátil alerta no início e no final do último degrau conforme Figura 7. Ainda, para facilitar a identificação de escadas é aconselhável a sinalização em braile através de placas fixadas no corrimão que as guarnece. Em alguns trechos da cidade é interessante a disposição de mapas em braile dos principais locais ou pontos turísticos da cidade para fins de localização espacial do portador de necessidade visual. (ABNT, 2015).



FIGURA 7 - Sinalização de Piso Tátil Alerta em escada. Fonte: ABCP, 2015

Com relação à inclinação das rampas de acesso aos cadeirantes, a ABNT NBR 9050:2015 confere que ela “deve ser constante e não superior a 8,33%, no sentido longitudinal da rampa central e nas rampas das abas laterais.” (ABNT, 2015).

Ainda que exista pouca acessibilidade urbana, normalmente as principais falhas encontradas são erros de projetos já executados, muitas vezes por falta de supervisão do engenheiro competente, ou pela falta de estudo e da compreensão da real necessidade do portador de necessidade na realização de projetos.

Destaca-se que a “visão” de um deficiente visual depende da interpretação do projetista que organiza, estuda sua deficiência e suas necessidades fomentando projetos bem feitos, bem planejados e bem executados. O mesmo acontece com os deficientes físicos que dependem de bons profissionais tanto na área da construção civil para realização de projetos bem como de órgão público para aprovar e ceder verba para execução. (MATOS, 2011).

Nesse sentido refere Matos (2011) que

A inovação apresenta um conjunto amplo de definições e abordagens, mas sempre tendo em comum um forte contato com o atendimento das demandas de público consumidor e de conhecimento a serviço da implementação de novos produtos, de novos processos ou de novas funcionalidades que deem conta do mercado, o qual, por sua vez, reflete a extraordinária escala dos tempos atuais.

Vislumbra-se que o conhecimento científico-tecnológico, bem como a inovação desempenham importante papel como patrimônios sociais voltados ao desenvolvimento sustentável, refletindo em melhoria de qualidade de vida da população, por meio da geração de novas oportunidades.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas cidades é indispensável que haja preocupação com as vias de locomoção da população e a sua acessibilidade, objetivando a inclusão de todos no convívio social. Necessita-se de um planejamento muito amplo, desde a árvore que se planta nas calçadas, das entradas de garagens que não devem ter inclinação na faixa livre, e demais aspectos ligados ao deslocamento das pessoas no meio urbano.

Não se trata apenas de calçadas, mas também os ônibus, as escolas, os hospitais, supermercados, tudo. Os deveres não devem vir antes dos direitos, mas sim, simultaneamente. Cadeirantes e deficientes visuais como qualquer pessoa querem e devem trabalhar para também gerar lucros em uma sociedade e muito mais, se sentir importantes e não apenas “especiais”. Mas para isso eles precisam dos direitos de ir, de vir.

Mas isso tudo também demanda tempo. Planejamentos e projetos devem ser muito bem pensados para que não haja conflitos de interesses. A aplicação da norma ABNT NBR 9050:2015 deve ser observada no intuito de padronizar e tornar efetiva a acessibilidade com vistas à inclusão das pessoas com deficiência no convívio social.

Existem muitos problemas encontrados por falta de informação e erros em projetos já efetivados. Muitas entradas de garagens executadas sem o intuito de prejudicar o terceiro com inclinação exagerada favorecendo os carros e prejudicando a faixa livre.

Nesse sentido, o propósito deste estudo é sensibilizar, mas muito mais que isso, levar informação e fazer entender que a sociedade para crescer precisa ser uma só, tudo precisa se encaixar, compatibilizando ideias, projetos e ações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em >http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_164.pdf<. Acesso em: 06 de novembro de 2016.

BRASILEIRO, CÓDIGO DE TRÂNSITO. *Lei nº 9.503/97*. Setembro, 1997. 2016.

CAIA NO MUNDO. **As quatro cidades com a melhor acessibilidade do mundo**. [S.l.], Dez. 2014.

CASTRO, Eduardo Ronchetti de. **A importância de Acessibilidade**. São Paulo, 2013. Disponível em: ><https://eduardoronchetti.wordpress.com/2013/07/31/a-importancia-de-acessibilidade/><. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

CASTRO, Jary de Carvalho. **Guia Prático para Construção de Calçadas**. 2ª ed. Mato Grosso do Sul, 2009.

CONTE, E. P. **As calçadas públicas urbanas e a responsabilidade quanto a sua construção e conservação**. 2014. 64p. Monografia (Graduação em Bacharel em direito) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2014.

DEMOGRÁFICO, IBGE Censo. Disponível em: ><http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=431750><. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

GLOBO.COM. **Uberlândia é exemplo de acessibilidade para deficientes**. Disponível em: ><http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/uberlandia-e-exemplo-de-acessibilidade-para-deficientes.html><. Acesso em: 10 de novembro de 2016

MANUAL DE SINALIZAÇÃO URBANA. **Companhia de Energia de Tráfego - CET**. São Paulo, 2015. Disponível em: >http://www.cetsp.com.br/media/392043/msuvol08_obrasrev1.pdf<. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

MATOS, Maria Alice Furrer. **Acessibilidade na prática**. [S.l.], mai. 2011. In: www.acessibilidadenapratica.com.br. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

PAULO, São. Prefeitura Municipal. Página Eletrônica. Disponível em: ><http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/calçadas/index.php?p=37051><. Acesso em: 22 de novembro de 2016.

WELTER, L. B. **Mobiliário Urbano: Análise Teórica e Prática no Município de Santo Ângelo**. 2011. 80p. Monografia (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Santo Ângelo, 2011.

TRANSPORTE ACESSÍVEL DURANTE OS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016 - UMA ANÁLISE NEURO-FUZZY DE ATRIBUTOS DE ACESSIBILIDADE À LUZ DA PERSPECTIVA DO USUÁRIO DAS LINHAS ALIMENTADORAS DO BUS RAPID TRANSIT - RJ

Priscila da Silva Oliveira

Engenheira de Produção, UNESA, Rio de Janeiro

Leonardo Oliveira

Cientista da Computação, UVA

Especialista em Engenharia de Software, PESC/
COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro

RESUMO: Os megaeventos esportivos a serem realizados na cidade do Rio de Janeiro, em 2016, mobilizam a dinâmica cidadã exigindo ações apropriadas por parte da iniciativa pública no tocante ao planejamento do trânsito, na realocação de atividades de comércio e serviços, na construção e modernização de edificações, na adequação e melhoria das condições de mobilidade e acesso às zonas sedadoras desses jogos. Sob tal premissa, de reconfiguração dos espaços urbanos, o estudo de fatores de mobilidade e acessibilidade urbana que facilite a todos os sujeitos, inclusive aqueles com algum tipo de limitador de mobilidade, a chegada em seus destinos torna-se fundamental para um tratamento justo e democrático das condições de circulação da população pela cidade. Nesse contexto, a presente pesquisa visa analisar atributos de acessibilidade urbana, por meio do olhar do usuário das linhas alimentadoras do Bus Rapid Transit na cidade do Rio de Janeiro, almejando a criação de uma metodologia calcada na

Teoria *Fuzzy* e em Redes Neurais Artificiais que seja capaz de capturar percepções subjetivas e traduzi-las em variáveis numéricas. Após a identificação dos atributos de acessibilidade e do tratamento numérico dos mesmos, identificou-se que as melhorias realizadas pelo poder público no tocante à infraestrutura dos ônibus e pontos de parada dos BRT-alimentadores atendem parcialmente às necessidades da população com limitação de mobilidade, necessitando-se portanto de um planejamento mais assertivo para promoção da melhoria da qualidade dos equipamentos de segurança dos ônibus e assentos preferencias, do tratamento do problema da superlotação e da dificuldade de circulação interna no veículo.

PALAVRAS-CHAVE: Acessibilidade Urbana. Teoria *Fuzzy*. Redes Neurais Artificiais.

ABSTRACT: The mega sports events to be held in the city of Rio de Janeiro in 2016, mobilize the dynamics of the city demanding appropriate action by the public initiative regarding the traffic planning, the relocation of trade and services activities, the construction and modernization of buildings, adapting and improving the conditions of mobility and access to the games areas. Under this premise, the reconfiguration of the urban spaces, the study of mobility and urban accessibility considering also people with some kind of mobility limitation

are essential for a fair treatment and democratic traffic conditions for the population. In this context, this research aims to analyze attributes of urban accessibility in light of the Bus Rapid Transit feeder lines users in the city of Rio de Janeiro, aiming to create a methodology based in the Fuzzy Theory and Artificial Neural Networks to be able to capture subjective perceptions and translate them into numerical variables. After identifying the accessibility attributes and proceed with the numerical treatment, it was found that the improvements made by the government regarding the infrastructure of BRT-feeder bus stops and buses meet partially the needs of the population with limited mobility, and therefore a more assertive planning needs to be implemented to improve the quality of safety equipment of buses, preferred seating and the internal circulation in the vehicle.

KEYWORDS: Urban Accessibility. *Fuzzy Theory*. Artificial Neural Networks.

1 | INTRODUÇÃO

A cidade do Rio de Janeiro é colocada em evidência no cenário internacional com o advento de megaeventos esportivos e já possui um histórico como sediadora de tais eventos, contando com os Jogos Pan Americanos, em 2007, os Jogos Militares, em 2011, a Copa do Mundo, em 2014 e, em 2016, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Esse último será caracterizado pelo multi-zoneamento, tendo como sede Deodoro (zona norte), Maracanã (zona central), Copacabana (zona sul) e a Barra da Tijuca (zona oeste). E, portanto, tal evento tende a mobilizar a dinâmica citadina, exigindo ações apropriadas por parte da iniciativa pública no tocante ao planejamento do trânsito, na realocação de atividades de comércio e serviços, na construção e modernização de edificações, na adequação e melhoria das condições de mobilidade e acesso às zonas mencionadas.

Vale ressaltar que, para tanto, o transporte público coletivo possui papel imprescindível na mobilidade das pessoas, tal como o conceito de acessibilidade torna-se essencial no tocante à preservação de prestação de serviço seguro, igualitário e democrático, entre todos os sujeitos, independentemente de suas necessidades e características específicas.

E, dentro desse contexto, de provimento de informações e criação de ferramentas capazes de promoção de melhoria no transporte rodoviário coletivo, que a presente pesquisa tem como objetivos principais:

- Analisar fatores de acessibilidade em transporte público rodoviário na cidade do Rio de Janeiro sob o enfoque da percepção do usuário portador de necessidade especial ou de algum tipo de limitador de mobilidade e;
- Tangibilizar tais percepções, de cunho subjetivo, transmutando-as em variáveis numéricas, de mais fácil gerenciamento e traduzi-las em “Grau de satisfação de usuários sobre a acessibilidade aos serviços dos Bus Rapid Transit - alimentadores”.

Sob tal premissa, delimitou-se o escopo de estudo clientes, com algum tipo de

limitação de mobilidade, usuárias das linhas alimentadoras do Bus Rapid Transit (BRT), no estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas 113 entrevistas cujos tópicos referenciam a atributos de acessibilidade em serviços de transporte público rodoviário.

Dessa maneira, a pesquisa visa analisar o nível de satisfação de usuários do BRT, que utilizam o modal como facilitador de acesso às áreas sedadoras dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Tal será feito a partir da observação das percepções dos sujeitos acerca de atributos de acessibilidade aos serviços prestados pelo BRT, utilizando os preceitos da Teoria *Fuzzy* e de Redes Neurais Artificiais para realização da decodificação desse material em variáveis numéricas.

2 | METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, faz-se necessário o desenvolvimento dos tópicos a seguir:

- a. Desenvolver a revisão da literatura, procedendo com a identificação dos atributos que irão compor a estruturação do modelo matemático de mensuração da percepção do usuário do BRT-alimentadores sobre indicadores de acessibilidade;
- b. Realizar a pesquisa de opinião junto aos usuários, coletando os dados acerca dos atributos de acessibilidade;
- c. Proceder com a transmutação de tais atributos em variáveis de entrada *Fuzzy*;
- d. Submeter tais *outputs* numéricos às regras lógicas de inferência;
- e. Obter o nível de percepção dos clientes BRT por meio da *Defuzzyficação* das variáveis extraídas do processamento das regras lógicas, de forma integrada, sendo assim atribuído apenas um valor para uma única saída.

3 | REVISÃO DA LITERATURA

Para subsidiar melhor entendimento da pesquisa, construiu-se o referencial bibliográfico acerca dos principais conceitos que a permeiam: A mobilidade urbana e acessibilidade em transportes públicos rodoviários, a Teoria *Fuzzy* e as Redes Neurais artificiais (RNA).

3.1 A mobilidade urbana, a acessibilidade e o transporte coletivo rodoviário

O estudo do meio urbano requer a reflexão de diversificadas variáveis, o espaço físico e os sujeitos que o habitam, como essa relação se dá e como afeta (e é afetada) pelo Meio. O espaço urbano tem como características, mas não se limita somente as

presentes, fatores como a densidade populacional, a infraestrutura das cidades e suas vias públicas, prédios, áreas comerciais, industriais, de lazer e culturais, conceitos amplamente embebidos nas esferas sociais, econômicas, políticas e, até mesmo, ideológicas.

Logo, pensar o meio urbano significa também pensar no *sujeito urbano* e em suas necessidades e expectativas, suas interações *andantes* pelas cidades.

Para tanto, vale ressaltar três conceitos fundamentais para o estudo dos deslocamentos físicos dos sujeitos (e bens) pelo espaço urbano: a mobilidade urbana, a acessibilidade e o meio de transporte utilizado.

Relevantes trabalhos, que abordam a tríade supramencionada, podem ser citados em Schaeffer *et al.* (1980), Lewis (1992), Handy (1994), Nutley *et al.* (1995), Ståhl(1995), Spósito (1996), Handy *et al.* (1997), Salomon (1998), Church *et al.* (1999), Raia Júnior (2000), Vasconcelos (2001), Affonso (2002), Litman (2002), Ferraz (2004), Gomide (2006), Costa e Santos (2006), Preston (2007), Cardoso (2008) e Araújo (2011), expondo a importância do tratamento dessas questões feito de maneira integrada.

Pensar em mobilidade urbana é, portanto, refletir sobre um conceito polivalente. Cardoso (2008) relaciona a mobilidade à capacidade dos sujeitos moverem-se de um local a outro, ressaltando os deslocamentos diários, viagens e quantitativo de quilometragem realizada, de dado conjunto de sujeitos dentro do espaço urbano e relata ainda que o fator está aquém do deslocar-se por si, mas inclui também a facilidade ou possibilidade de fazê-lo. Raia Júnior (2000) vai além e propõe uma visão mais elaborada do conceito quando o relaciona à capacidade de deslocamento do sujeito urbano à performance do sistema de transporte e às características do sujeito e de suas necessidades.

Nesse contexto, vale salientar que o acesso torna-se ferramenta chave na mobilidade dos sujeitos urbanos. Gomide (2006) trata do acesso como facilidade para alcançar determinado destino, Vasconcelos (2001) incorpora também a importância do sujeito ter facilidade de acesso aos meios de circulação urbana. Ferraz (2004) aprofunda o conceito no tocante à facilitação de acesso não tão somente ao meio de circulação urbana, abarcando também todos os tipos de sujeitos (pessoas de baixa renda, crianças, idosos, gestantes, deficientes ou pessoas portadoras de necessidades especiais). Tal visão amplia-se, como condição de facilitação a todos os sujeitos, inclusos portadores de deficiência ou mobilidade reduzida, do direito ao circular, com total segurança e autonomia, plena ou assistida, na prescrição da Lei 10.098/2000, Art.2, regulamentada pelo decreto federal N. 5.296/04.

Desse modo, o transporte coletivo de massa tem importância vital nos deslocamentos do sujeito urbano e, nesse contexto, a pesquisa se concentra no estudo da percepção do sujeito urbano, portador de algum limitador de mobilidade acerca dos fatores influenciadores de acessibilidade desses sujeitos ao coletivo rodoviário das linhas alimentadoras BRT, no Rio de Janeiro.

3.2 A teoria **FUZZY** e as redes neurais artificiais: uma abordagem **NEURO-FUZZY**

Com estudos datados da década de 1960, tendo seu principal precursor Lofti Zadeh (1965), a Teoria *Fuzzy* nasce da necessidade de interpretar as características quali-quantitativas do *como pensar* humano e tornar capaz a inserção dessas em processos decisórios. Essas características, de cunho altamente subjetivo, marcadas por *fuzziness* (imprecisão), mal definidas e de difícil delimitação, essencialmente explicitadas por meio de termos linguísticos, eram praticamente deprezadas vista à lógica clássica, não sendo capaz de processar *meias verdades*.

Shaw e Simões (1999) argumentam que os estudos nebulosos calcam-se nos conjuntos *fuzzy* e partem da premissa que esses permitem graduar tais *meias verdades* e entendê-las como membros que transitam, gradualmente, num intervalo de pertinência graduado de 0 a 1, entre as noções de verdade (totalmente pertinente) e mentira (totalmente excludente). Logo, num intervalo delimitado $[0,1]$, dado conjunto *fuzzy* W , caracteriza-se por uma função de pertinência, a qual estabelece uma relação dos elementos desse conjunto dentro do intervalo mencionado, podendo ser descrito pela forma matemática $\mu_w : X \rightarrow [0,1]$, sendo X elemento pertencente ao conjunto w e $[0,1]$ representando a gradação de quanto o dado elemento adere ao conjunto *fuzzy* w . Nesse caso, $\mu_w(X) \rightarrow 0$ caracteriza total não-pertinência do elemento x em w e $\mu_w(X) \rightarrow 1$, total pertinência.

Autores como Zimmerman (1976), Hans-Heinrich (1995), Demant (1993), Biewer (1997), Tanaka (1997) e Dalinghaus (2005) atentam ainda para a característica da variável x , supracitada, descrita por sua respectiva função de pertinência, poder assumir um comportamento discreto, quando permeada por um universo de discurso finito ou contínuo, quando parte de um universo de discurso infinito.

Souza (1999) apud Sucena (2016), mencionam ainda que as funções de pertinência mais utilizadas, por uma questão de simplicidade de execução, traduzem-se sob as formas triangular e trapezoidais, cujas representações podem ser encontradas nas figuras 1 e 2, respectivamente, a seguir:

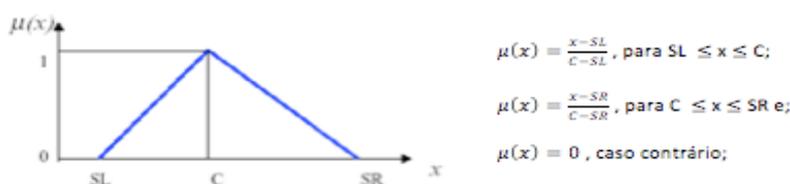


Figura 1: Representação de uma função de pertinência triangular formada pelas variáveis SL , Sr e C

Fonte: Adaptado de Souza (1999) apud Sucena (2016)

A figura 2, a seguir, sendo representativa da função de pertinência trapezoidal:

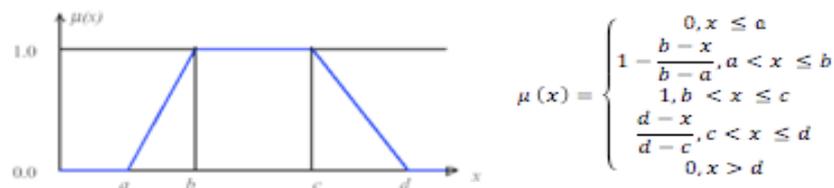


Figura 2: Representação de uma função de pertinência trapezoidal formada pelas variáveis a, b, c e d

Fonte: Adaptado de Souza (1999) apud Sucena (2016)

Para efeito de processamento de variáveis complexas podem ser aliados aos sistemas computacionais de emulação do pensamento humano, com uma ordenanação de conexões integradas, cuja função-base é *aprender*, permeando níveis de *camadas de conhecimento*, formando uma estrutura conhecida como *neuro-fuzzy*.

Essas estruturações de processamento mesclam os benefícios da Teoria *Fuzzy* e das Redes Neurais Artificiais (RNA) e são capazes de aprender, sob as premissas de processamentos baseados em um conjunto de regras (de inferência), armazenar a informação e repassá-la às próximas camadas de processamento da rede.

Tal sistema de conexões integradas, que emulam a capacidade do *pensar* humano, podem ser encontradas nas obras de McCulloch e Pitts (1943), Hirota e Pedrycz (1994), Lin (1995), Bailey e Ye-Hwa (1998), Paiva (1999), Souza (1999), Oliveira *et al.* (1999), Huamani (2003), Medeiros (2003), e Pedrycz (2006) e realizam tal tratamento por meio da seguinte abordagem em *n* camadas, com conhecimento propagado por neurônios lógicos *And* e *Or*.

Tais camadas de raciocínio, mencionadas por Sucena apud Oliveira Jr. *et al* (1999), podem ser descritas como:

- Camada de Variáveis de Entrada (*Fuzzyficação*) – tendo como representantes as variáveis de entrada.
- Camada Intermediária – Tendo como representantes as regras do raciocínio *fuzzy*.
- Camada de variáveis de Saída (*defuzzyficação*) – Tendo como representantes as variáveis de saída.

4 | A CONSTRUÇÃO DO MODELO NEURO-FUZZY

Para a delimitação dos atributos de acessibilidade que comporão o modelo, foram consultadas as seguintes normas técnicas: i) ABNT NBR 15599 (2008), que trata da Comunicação acessível na prestação de serviços, ii) a ABNT 15320 (2005), que trata da acessibilidade de pessoas com deficiência no transporte rodoviário, iii) a ABNT NBR 140220 (2011), que trata da acessibilidade em transporte coletivo de passageiros e iv) a ABNT NBR 15646 (2016), que trata da acessibilidade via equipamentos de plataformas elevatórias e rampas de acesso veicular em transporte coletivo. Foram

coletados, portanto, os respectivos atributos de acessibilidade:

- Comunicabilidade I – Caracteriza-se pela presença de agentes, em terminais, que sejam capazes de realizar atendimento especializado para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Da presença, em terminais, de informações claras, detalhadas e até mesmo redundantes, veiculadas de forma tátil, visual e/ou sonora;
- Comunicabilidade II - Caracteriza-se pela presença de agentes, em veículos/pontos de parada, que sejam capazes de realizar atendimento especializado para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, prestar informações sobre o serviço e informações sobre a segurança de passageiros. Da presença de informações claras, detalhadas e até mesmo redundantes, veiculadas de forma tátil, visual e/ou sonora;
- Infraestrutura I – Caracteriza-se pelo fácil acesso a terminais e demais estruturas neles presentes, tais como estacionamento com vagas especiais reservadas, assentos preferenciais, integração com outros tipos de modais, serviços complementares, como banheiros adaptados, fraudários e bilheteria acessível;
- Infraestrutura II – Caracteriza-se pelo fácil acesso aos pontos de parada, sua integração com outros modais, da presença de assentos prioritários para portadores de necessidades especiais e faixas de piso tátil de alerta a partir do ponto de parada;
- Infraestrutura III – Caracteriza-se pela facilidade de acesso durante a utilização dos serviços dentro do veículo, dos assentos adaptados e prioritários para pessoas com deficiência e ao fácil acesso aos mesmos, do bom funcionamento dos equipamentos de alarmes sonoros, visuais e dispositivos de travamento (cinto de segurança) e ao fácil acesso à entrada no ônibus;
- Segurança – Caracteriza-se pelo bom funcionamento dos equipamentos e ferramentas de segurança presentes no transporte rodoviário coletivo, da quantidade de lotação, do espaço para circulação de pessoas pelo corredor do ônibus e da velocidade utilizada.

Em seguida, as percepções desses atributos foram observadas no conjunto de 113 entrevistas realizadas com usuários dos serviços prestados pelos BRT-alimentadores, via aplicação de questionário.

A figura 3, a seguir, representa o agrupamento dos atributos supramencionados na RNA que modela o problema.

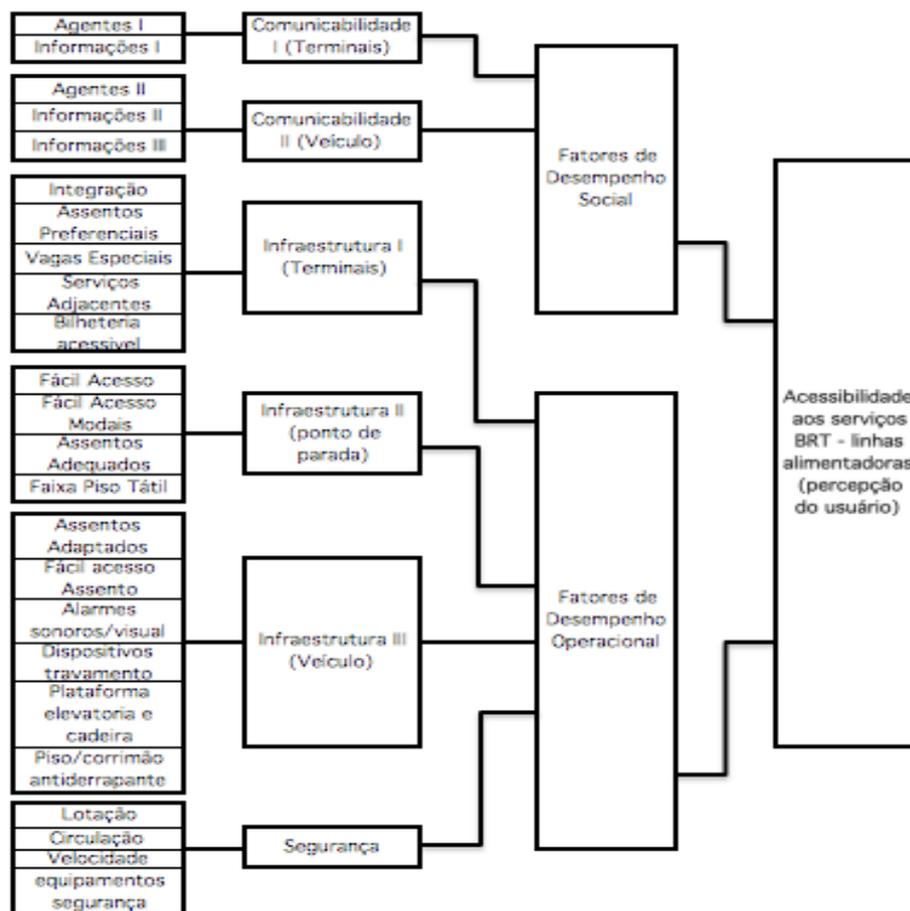


Figura 3 – RNA modeladora dos atributos de acessibilidade

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

4.1 O processo de conversão dos atributos da rna em variáveis de entrada *FUZZY*

Essa etapa caracteriza-se pela conversão dos atributos da RNA em variáveis de entrada *Fuzzy*, na qual identificam-se os universos de discurso (UD) e seus respectivos graus de pertinência (GP) tal como os termos linguísticos (TL) correspondentes. A tabela 1, a seguir, demonstram os *outputs* do processamento do atributo “Agentes I: Presença de pessoal especializado em terminais”.

Atributo	Termos Linguísticos	Grau de pertinência
Agentes I	Pessimo	(1/0;1/1;0/20)
	Ruim	(0/10;1/20;1/30;0/40)
	Adequado	(0/30;1/40;1/50;1/60;0/70)
	Bom	(0/60;1/70;1/80;0/90)
	Excelente	(0/80;1/90;1/100)

Tabela 1 – Representação da conversão do atributo “Agentes I” em variável de entrada Fuzzy

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Após devidos ajustes em UD, GP e TL, a regra geral de processamento para as demais conversões dos atributos da RNA seguirão o mesmo modelo da tabela supracitada.

A segunda etapa do processamento dá-se pela obtenção da frequência absoluta das respostas adquiridas pelo formulário, como na tabela 2, a seguir.

Frequência Absoluta das respostas						
	PESSIMO	RUIM	ADEQUADO	BOM	EXCELENTE	Total
Pergunta 1	12	30	33	28	10	113
Pergunta 2	7	19	34	36	17	113
Pergunta 3	8	17	23	37	28	113
Pergunta 4	10	17	27	52	7	113
Pergunta 5	6	22	30	37	18	113
Pergunta 6	8	32	41	28	4	113
Pergunta 7	12	37	27	27	10	113
Pergunta 8	9	25	39	28	12	113
Pergunta 9	17	36	37	18	5	113
Pergunta10	10	28	43	27	5	113
Pergunta11	18	28	45	16	6	113
Pergunta12	16	24	48	21	4	113
Pergunta13	15	38	34	17	9	113
Pergunta14	29	38	34	9	3	113
Pergunta15	13	40	40	17	3	113
Pergunta16	16	37	39	16	5	113
Pergunta17	11	38	35	22	7	113
Pergunta18	22	52	28	10	1	113
Pergunta19	26	51	29	6	1	113
Pergunta20	15	34	36	23	5	113
Pergunta21	21	50	27	11	4	113
Pergunta22	14	59	26	10	4	113
Pergunta24	19	48	29	11	6	113

Tabela 2 – Frequência Absoluta das respostas 1 a 24

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Procede-se em seguida com a obtenção das funções de pertinência de cada atributo da RNA com as suas respectivas entradas crisp (valores máximos), como demonstrado no exemplo da tabela 3, a seguir.

Termo Linguístico	Função de Pertinência	Universo de Discurso				Frequência	Montagem para cada termo linguístico				Valor Máximo
Excelente	Rampa direita	80	90	100	100	10	800	900	1000	1000	950
Muito Bom	Trapézio	60	70	80	90	28	1680	1960	2240	2520	2100
Adequado	Trapézio	30	40	60	70	33	990	1320	1980	2310	1650
Ruim	Trapézio	10	20	30	40	30	300	600	900	1200	750
Péssimo	Rampa esquerda	0	0	10	20	12	0	0	120	240	60
						113	Valor máximo do trapézio fuzzy				48.76

Tabela 3 – Função de Pertinência com entradas CRISP para a pergunta 1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

O processamento para a obtenção dos demais valores máximos do trapézio *fuzzy* referentes às respostas das perguntas 2 a 24 seguirão o mesmo modelo apresentado na tabela 3, com respectivos ajustes em TL, UD e GP. Tais funções, elementos que compõem os *inputs* agregados de cada neurônio da RNA, podem ser encontradas na tabela 4, a seguir:

Perguntas	Valor máximo do trapézio	Perguntas	Valor máximo do trapézio
P2	57.74	P14	33.23
P3	62.39	P15	40.93
P4	56.55	P16	40.97
P5	58.10	P17	44.87
P6	47.52	P18	32.35
P7	46.99	P19	30.09
P8	51.86	P20	43.58
P9	41.24	P21	34.60
P10	47.79	P22	35.18
P11	42.57	P23	31.90
P12	44.56	P24	36.64
P13	42.96		

Tabela 4 – Valores máximos do trapézio das funções de pertinência para as perguntas 2 a 23

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

4.2 O processo de *fuzzy*ificação, inferência e defuzzyificação

A etapa subsequente refere-se ao processamento dos valores máximos crisp, *inputs* agregados, que irão compor cada um dos neurônios da RNA. Proceder-se, portanto, com o processo de *fuzzy*ificação e posterior submissão dos elementos às regras de inferência. Tal procedimento gerará os *outputs* advindos do processo de defuzzyificação.

A seguir, no quadro 1, encontra-se a descrição de tal processamento para a obtenção da saída do neurônio “Comunicabilidade I”.

Neurônio 1 - Comunicabilidade I - Terminais														
Entradas CRISP agregadas		Fuzzyificação										Inferência (OU)		DeFuzzyf. Saída Crisp
Perguntas		Perguntas										Perguntas		
Perg1	Perg5	Perg1					Perg5					Perg1	Perg5	
		P	R	A	B	E	P	R	A	B	E			
		0-20	10-40	30-70	60-90	80-100	0-20	10-40	30-70	60-90	80-100			
48.76	58.10	0.00	0.00	0.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.60	0.00	0.00	0.94	0.60	52.39

Quadro 1 – Processo de *fuzzy*ificação, inferência e defuzzyificação do neurônio Comunicabilidade I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

As saídas CRISP defuzzyficadas, relativas aos demais neurônios da RNA, seguirão o modelo demonstrado no quadro supracitado, com respectivas alterações de TL, GP e UD. Tais saídas podem ser encontradas na tabela 5, a seguir.

Neurônios	Saídas Crisp Defuzzyficadas
Comunicabilidade I	52.39
Comunicabilidade II	58.32
Infraestrutura I	47.14
Infraestrutura II	42.42
Infraestrutura III	39.09
Segurança	34.52
Fator de Desempenho Operacional	42.27
Fator de Desempenho Social	54.75
Percepção do Usuário BRT sobre Acessibilidade	49.18

Tabela 5 – Saídas defuzzyficadas dos demais neurônios da RNA

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Dessa maneira, transmuta-se o processamento dos atributos qualitativos e quantitativos em uma única saída defuzzyficada, contemplando-se, assim, o grau de “Percepção do cliente BRT” quanto aos serviços prestados em relação aos atributos de acessibilidade apresentados nessa pesquisa.

5 | RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidade do Rio de Janeiro sediará os Jogos Paralímpicos e Olímpicos Rio 2016 e, para tanto, identificam-se esforços públicos e privados no tocante às modificações sensíveis na paisagem urbana, com a construção de estádios, clusters esportivos e vilas olímpicas, construção e ampliação de linhas rodoviárias (BRT) e ferroviárias (VLT), construção de elevados e galerias de túneis (Barra da Tijuca e São Conrado) para promoção de melhorias na infraestrutura da cidade.

A presente pesquisa buscou analisar aspectos de acessibilidade percebidos pelos usuários junto aos serviços prestados pelas linhas alimentadoras do BRT, e obteve um *output* de 49,18% de satisfação, convertendo-se, em termos linguísticos, em um nível “Adequado”, representado graficamente na figura 4, a seguir:

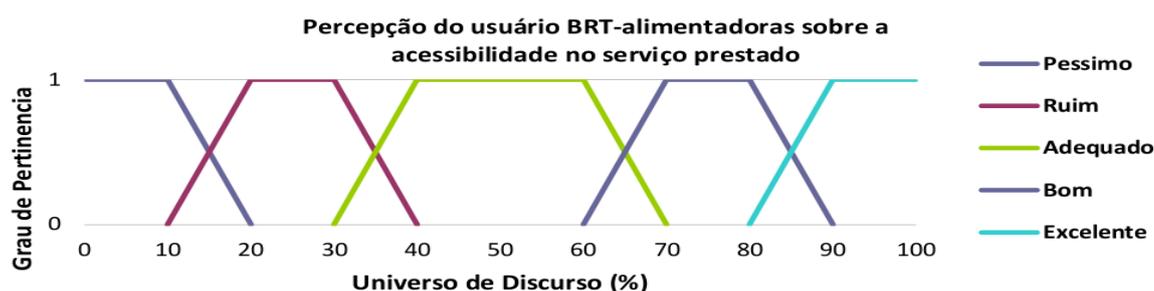


Figura 4 – Representação gráfica do neurônio “Percepção do usuário sobre acessibilidade nos serviços BRT”

Fonte: Elaboração própria, 2016

Junto ao formulário de perguntas de múltipla escolha, havia uma lacuna na qual o participante poderia explicitar demais percepções sobre os atributos de acessibilidade da pesquisa. Tais contribuições ajudaram a corroborar para a análise, parcial, dos neurônios da rede de aprendizado, RNA, e delas podemos tecer as seguintes considerações:

Consideração 1 - Os neurônios I e II, “Comunicabilidade” em terminais, veículos e pontos de parada, mostraram-se os *outputs* parciais mais positivos do estudo, com respectivamente 52,39% e 58,32%. Segundo os respondentes que contribuíram descritivamente, os terminais BRT possuem infraestrutura moderadamente coerente no tocante ao provimento de informação acessível, no treinamento de pessoal especializado em atendimento a usuários portadores de deficiência ou quaisquer tipos de limitação de mobilidade.

[...] não tem como se perder lá dentro (da estação BRT Ilha do Fundão), tem muitas placas e mapas e se não entender tem sempre alguém pra ajudar [...] (Respondente 23)

[...] ele (agente especializado do terminal BRT Madureira) veio e ajudou e foi muito educado. (Respondente 31)

[...] pelo menos disso não dá pra reclamar [...] (Respondente 35)

Consideração 2 - O neurônio “Infraestrutura III”, relacionado aos aspectos de infraestrutura do veículo coletivo, apresentou o menor desempenho dos três neurônios relativos à infraestrutura, com 39,09% de satisfação do usuário.

Faz mudança no ônibus e cobra o olho da cara, muda a catraca para uma que a gente nem pode passar direito! [...] A gente não pode mais ser gordinho agora! Para chegar ao trabalho tenho que entrar pela porta detrás senão não viajo é um absurdo! (Respondente 35)

[...] precisando tanto de acompanhante pra ajudar com a cadeira [de rodas] mas se o cartão [de passagem] deu problema o acompanhante não pode viajar, já passei por isso varias vezes indo pro [Hospital] cardoso fontes [...] (Respondente 11)

[...] meu filho tem síndrome de down e faz consultas regulares [...] Ainda bem que esse [ônibus] não é único que posso pegar. Demora a passar e às vezes não para quando percebe que meu filho é diferente. Quando pego ele já sei ele vai ficar em pé porque os lugares [preferenciais] não são respeitados [...] (Respondente 89)

[...] [o ônibus] até tem duas portas mais tem que rezar para funcionarem [...] (Respondente 64)

Consideração 3 - “Segurança” nos ônibus representou o pior índice dentre os neurônios da RNA, com 34,52% de satisfação. Os motivos variavam entre falha e má conservação dos equipamentos de segurança e travamento de cadeira de rodas à estrutura do veículo, da má conservação ou ausência de cinto de segurança em assentos preferenciais, do quantitativo excessivo de lotação e das restrições de circulação interna no coletivo.

Aqui em Vila Kosmos tem muito motorista que não para. Ai você olha o ônibus lotadoço! (Respondente 44)

Poxa pego ôinubs segunda a sexta 7:30Hrs na Edgar Romero lotado. Poxa não tem conforto pior ainda quando o ar [condicionado] não funciona [...] (Respondente 11)

[...] o cinto desgatado, um horror! (Respondente 96)

Deslocar-se pela cidade é uma tarefa essencial na vida das pessoas. O atendimento a esta necessidade está intrincado à constante (re)construção e (re)criação de espaços urbanos e ao provimento de serviços de transporte público adequado.

Nesse sentido, pensar estrategicamente na infraestrutura das cidades torna-se um dos grandes desafios da iniciativa pública no tocante à proposição de formas mais eficazes de propiciar o escoamento livre, contínuo e de qualidade das pessoas pelos espaços urbanos. Esse escoamento, do ponto de vista democrático e justo, precisa ser uniforme dentre todos os sujeitos, independentemente de suas idiossincrasias e limitações.

O planejamento eficaz é aquele que proporciona a integração, em detrimento da segregação, que incorpora melhorias e avanços e visa o incremento da qualidade de vida das pessoas.

A presente pesquisa propôs a criação de um ferramental metodológico, calcado em preceitos da Teoria *Fuzzy* e Redes Neurais Artificiais, que mostrou-se capaz em *dar voz* aos usuários do BRT-alimentadores, acerca de sua percepção sobre a acessibilidade nos serviços prestados e, transformar esses dados repletos de subjetividade, em informações gerenciáveis.

Do microcosmos estudado, representado por sujeitos cariocas e fluminenses com algum tipo de limitação de mobilidade, e que dependem do sistema rodoviário público para locomover-se pela cidade, concluiu-se que apesar dos esforços públicos para proporcionar melhoria no transporte coletivo que atende a malha rodoviária marginal da cidade, progressos ainda precisam ser conquistados.

REFERÊNCIAS

ABNT 15599:2008. **Acessibilidade: Comunicação na prestação de serviços**. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_21.pdf. Acessado em: 20 de abril de 2016.

ABNT 15320. (2005) **Acessibilidade a pessoa com deficiência no transporte rodoviário**. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_18.pdf. Acessado em: 13 de abril de 2016.

ABNT NBR 14022. (2011) **Acessibilidade em veículos de características urbanas para o transporte coletivo de passageiros**. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_25.pdf. Acessado em: 18 de abril de 2016.

ABNT NBR 15646. (2016) **Acessibilidade: Plataforma elevatória veicular e rampa de acesso**

veicular para acessibilidade de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, em veículo de transporte de passageiros de categorias M1,M2 e M3 – requisitos. Disponível em: http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_165.pdf. Acessado em: 14 de abril de 2016.

ARAUJO, M. R. M *et al* (2011). Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. **Psicologia & Sociedade**, 2011

BAILEY, S. A.; YE-HWA C. (1998). “A Two Layer Network using OR/AND Neuron”, **IEEE World Congress on Computational Intelligence**, 1998.

BIEWER, B. **Fuzzy-Methoden**, Springer, Berlin, 1997.

BRASIL, Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Transporte e Mobilidade Urbana. Lei 10.098 de 19 de dezembro de 2000. Brasília, 2006.1 CD-ROM.

CARDOSO, C. E. P. (2008). **Análise do transporte coletivo urbano sob a ótica dos riscos e carências sociais.** Tese de doutorado, Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

CHURCH, A. et al. (1999). Transport and social exclusion in London. In: Association of European Transport Conference held in Cambridge. United Kingdom ,1999.

COSTA, J. E. & SANTOS V. (2006). O transporte coletivo urbano em aracaju. In H. M. Araújo, J. W. C. Vilar, I. I. Wanderley, & R. M. Souza (Orgs.), **O ambiente urbano: visões geográficas de Aracaju.** São Cristóvão: depto de Geografia UFS.

DALINGHAUS, K. **Realisierung und Optimierung eines Neuro-Fuzzy Systems zur Erkennung rhythmischer Muster.** PICS-Verlag. Osnabrück, 2005.

DEMANT, B. **Fuzzy-Theorie oder die Faszination des Vagen.** Vieweg Verlag, Braunschweig, 1993.

FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte Público Urbano:** São Carlos: Rima, 2004.

GOMIDE, A. A. (2006). Mobilidade urbana, iniquidade e políticas sociais. **Políticas sociais: acompanhamento e análise,**

HANDY, S. (1994) Highway Blues: Nothing a Little Accessibility Can't Cure. In: **Access**, No. 5, pp. 3-7.

HANDY, S et al. (1997) Measuring Accessibility: An Exploration of Issues and Alternatives. In: **Environment and Planning A**, Vol. 29, pp. 1175-1194.

HIROTA, K.; PEDRYCZ, W., (1994). “OR/AND neuron in modeling fuzzy set connectives”, **IEEE Trans. Fuzzy Syst.**, vol. 2, pp. 151–161, 1994.

LEWIS, D. Towards a Doctrine of Mobility as a Human Right. In **Mobility and Transport for Elderly and Disabled Persons.** Actes INRETS No 30 bis, Vol. 1. Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité, Arcueil, France, 1992, pp. 9–48.

LI, H. X.; YEN, V. C. **Fuzzy Sets and Fuzzy Decision-making**, ISBN 0-8493-8931- 3, CRC Press, USA, 1995.

LITMAN, T. (2002) Evaluating Transportation Equity. **World Transport Policy & Practice** , Volume 8, No. 2, Summer 2002.

NUTLEY, S.. (1995) Spatial mobility and social change: the mobile and the immobile. **Sociologia**

Ruralis, US, 1995.

OLIVEIRA J, HIME, A (1999). **Lógica Difusa** - Aspectos práticos e aplicações, Ed. Interciência, Rio de Janeiro.

PRESTON, J. et al. (2007) Accessibility, mobility and transport-related social exclusion. In: **Journal of transport geography** 15.

SALOMON, I *et al.* (1998) **What Happens When Mobility-Inclined Market Segments Face Accessibility-Enhancing Policies?** *Transportation Research D*, Vol. 3, No. 3, 1998.

SHAW, I. S.; SIMÕES, M. G. **Controle e modelagem fuzzy**. São Paulo: Edgard Blücher, 1999.

SCHAEFFER and SCLAR, **Access for All**, Columbia University Press, New York, 1980.

SHI, Y. and Y. H. Liu. Fuzzy Potential Solutions in Multicriteria and Multiconstraints Levels Linear Programming Problems. **Fuzzy Sets and Systems** 60, 163–179. 1993

SOUZA, F. J de. **Modelos Neuro-Fuzzy Hierárquicos**, Tese de Doutorado, Engenharia Elétrica, Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 1999.

STÅHL, A. *et al.* (1995) The Adaptation of the Swedish Public Transport System: Yesterday, Today, Tomorrow. An Evaluation. In **Mobility and Transport for Elderly and Disabled People**, Vol. 1. Cranfield Press, Cranfield, England, 1995.

SUCENA, M. P. (2016) **Inteligência Artificial** - Disciplina Métodos Matemáticos Aplicados à Engenharia de Produção. Disponível em http://www.sucena.eng.br/eng_producao/2016/UNESA_M%C3%89T_MAT_APL_ENG_PROD_2016_1.pdf. Acessado em 03/07/2016.

TANAKA, K. **An Introduction to Fuzzy Logic for Practical Applications**. New York: Springer-Verlag. 1997.

SPÓSITO, E. S. **A vida nas cidades**. 2ed. São Paulo: Contexto, 1996.

VASCONCELLOS, E. A. **Transporte urbano, espaço e equidade: análise das políticas públicas**. 3 ed. São Paulo: Annablume, 2001.

ZADEH, L.A. (1965). Fuzzy Sets. **Inf. & Control**, 8. 338-353.

ZADEH, L.A. Similarity relations and fuzzy orderings. **Inform. Sci.**, 3. 177-200.

ZIMMERMANN, H.J. Unscharfe Entscheidungen und Multi-Criteria Analyse, in: **Proceedings in OR**, Wurzburg 1976.

ANEXO

Pesquisa de satisfação: Facilidade de acesso em serviços prestados pelo BRT

Como você define a presença de agentes especializados em prestar atendimento preferencial nos terminais BRT?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado

- Ruim
- Péssimo

Como você define a presença de agentes especializados em prestação de informações sobre segurança e sobre o serviço dentro do ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a clareza/detalhamento dos informativos presentes nos ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos informativos táteis, sonoros e visuais presentes nos ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a presença de informativos táteis, sonoros e visuais presentes nos terminais BRT?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a facilidade de acesso aos pontos de paradas/estações?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define o serviço de integração dos terminais a outros meios de transporte?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos assentos preferenciais presentes nos terminais BRT?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade da faixa de piso tátil presente nos pontos de parada BRT alimentadores?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define as vagas preferenciais no estacionamento dos terminais BRT?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos serviços complementares (banheiro, fraudario, lanchonetes)?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a acessibilidade à bilheteria?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a facilidade de acesso do ponto a outros meios de transporte?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define os assentos preferenciais presentes nos pontos de parada?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado

- Ruim
- Péssimo

Como você define o acesso aos assentos preferenciais/adaptados presentes no ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos assentos preferenciais/adaptados presentes no ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos alarmes sonoros/visuais do ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade dos dispositivos de travamento de cadeira de rodas às instalações do ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a segurança e estabilidade da plataforma elevatória da cadeira de transbordo?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a qualidade do piso e corrimão antiaderentes e a proteção lateral presentes nos BRT alimentadores?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a sensação bem estar quanto à lotação do ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define os acessos de circulação de pessoas dentro do ônibus?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

Como você define a velocidade do ônibus?

- Adequado
- Baixa
- Muito Baixa

Como você define a condição de funcionamento dos equipamentos de segurança internos ao BRT?

- Excelente
- Muito Bom
- Adequado
- Ruim
- Péssimo

A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

Danielle de Souza Saad

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Gisele Medianeira Cardoso

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Jean Carlos Cavalheiro

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

Andréa Vieira Brasil

Faculdade Antonio Meneghetti
Restinga Seca - RS

RESUMO: A pequena empresa geradora da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está sendo feito na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, é possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos. O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos

resultados esperados. O presente trabalho tem como objetivo geral procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de pessoas em uma pequena empresa. Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

ABSTRACT: The small enterprise that generates most jobs and often because of the spontaneity of its emergence requires greater organizational training. Much is being done in the area of human resources related to large companies. However, there is little information from small companies, it is possible that through a change of approach to be discovered with research in the small business segment, give them tools that help the best use of their human resources. The Human Resources (HR) Sector is essential for a company to grow in a structured and sustainable way, since the people management department can guide employees in the search

for the expected results. This paper aims to emphasize the benefits of implementing a people management system in a small company. This paper aims to emphasize the benefits of implementing a people management system in a small company. The benefits of having efficient people management in small companies become visible in a short time, just look at the behavior of employees. The work environment becomes more attractive, retaining the talents in the company and avoiding evasion due to differences in salary or other problems. With development programs, the small company better understands the need for employee training and seeks to empower them by becoming increasingly competitive.

KEYWORDS: Human resources. People management. Small business.

1 | INTRODUÇÃO

As pequenas empresas representam a maioria dos estabelecimentos registrados na economia do país.

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). Segundo o Sebrae-NA (2016), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

A pequena empresa como gerador da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está se fazendo na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, É possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos.

O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.

As pequenas empresas geradoras da maior parte dos empregos, na maioria das vezes necessitam de melhor formação organizacional em função da espontaneidade de seu segmento.

A partir disso, foram formulados os objetivos geral e específicos deste trabalho que são apresentados a seguir.

2 | OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de

pessoas em uma pequena empresa.

2.2 Objetivos específicos

- - Elaborar uma pesquisa bibliográfica referente ao tema abordado.
- - Procurar demonstrar a importância das pequenas empresas para o contexto econômico atual.
- - Buscar evidenciar as vantagens obtidas a partir da implementação de um sistema de gestão de pessoas nas pequenas empresas.

3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A tendência do mercado mundial aponta para a globalização, onde as empresas necessitam ser extremamente flexíveis para atender os clientes que fazem parte desse mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivos, o que facilitam essa flexibilização.

Neste contexto, é muito importante que as empresas tenham a capacidade de estar atentos aos traços relevantes do sistema mundial. Para que tenham essa visão enquanto organização, devem ser constituídas por pessoas com formação e perfil adequado para receber as mudanças internas e externas. Pessoas com visão mercadológica criam pequenas empresas para atender a uma oportunidade de mercado, porém à medida que o empreendimento cresce, estas pessoas têm dificuldade em melhor escolher os integrantes de sua equipe de trabalho.

Segundo Huallem (2012) o RH é extremamente importante para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável. O departamento de RH pode orientar os colaboradores na busca de resultados cada vez melhores para a empresa, mas para que isso aconteça de modo satisfatório, os diretores precisam enxergar o RH como um verdadeiro aliado, pronto para garantir o suporte necessário na condução do crescimento da empresa.

As expectativas precisam ser muito claras e traçadas em conjunto, assim o profissional terá uma visão macro de onde a empresa pretende chegar e o que deve fazer em seu dia a dia, transformando planos em metas.

O processo de gestão de pessoas sugere, principalmente, relações entre processos e entre pessoas e processos. A tabela 1 a seguir apresenta as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

Perspectiva	Premissas básicas	Relação entre as práticas de gestão	Considerações para utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se interrelaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais.	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	A definição de sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Tabela 1 - Comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Observa-se na tabela anterior que todas as perspectivas tratam de relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas), dependendo da complexidade e foco do estudo.

A organização precisa garantir coerência de atuação perante as pessoas (alinhamento) e tempo de respostas adequado com as demandas do contexto (flexibilidade). Outro ponto a ser observado são as diferenças existentes entre a intenção e a percepção das práticas de gestão de pessoas.

Outros agentes que podem ser considerados fundamentais na implementação da gestão de pessoas são os funcionários e os líderes/gestores, muitas vezes principais executores dos processos.

O conceito de gerente precede o conceito de líder. O papel do gerente, inicialmente definido com base nas funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar (Maximiano, 2004; Pereira, Albuquerque Maranhão, Rezende, & Mendonça, 2015),

evoluiu e recebeu atribuições relacionadas às pessoas com as quais este (o gerente) se relacionava. Em contrapartida, o conceito de líder que inicialmente abordava características individuais e relações pessoais, passou a ter uma perspectiva mais ampla, incluindo outras variáveis contingenciais (Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012).

Independente do porte de uma empresa, a discussão sobre a implementação da gestão estratégica de pessoas necessita aliar e ampliar o entendimento em relação ao papel do líder. O papel do líder na gestão de pessoas pode ser considerado como de mediador. Outras temáticas como estratégia, comprometimento, cultura organizacional, estrutura organizacional, comunicação, ambiente de trabalho e suporte organizacional também podem ser gradativamente incorporadas, evidenciando a complexidade do processo de gestão de pessoas. A preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas deve apoiar a relevância do resultado, demonstrando como pode se chegar a este.

O que a maioria dos gestores desconhece é que uma empresa de pequeno porte deve ter um departamento de RH atuante e organizado para medir as relações, compartilhar informações, criar padrões de trabalho e acompanhar sua evolução.

Muitos gestores erram em tentar adaptar para uma pequena empresa modelos prontos que funcionaram em grandes corporações. O RH de uma empresa precisa nascer com ela, fazer parte de seu DNA, pois isso garante que as ações estarão alinhadas as necessidades de cada fase.

Treff (2016) afirma que em uma pequena empresa, a proximidade da equipe pode ser um diferencial até mesmo competitivo. Uma empresa mais próxima tende a ficar mais forte e comprometida, não significando falta de profissionalismo, mas a possibilidade de ser mais flexível e adaptável.

Não raro, colaboradores que trocam uma grande empresa, por uma empresa menor sentem um choque positivo, acostumados à falta de flexibilidade, muitos se surpreendem com a opção de ter os benefícios ajustáveis a sua necessidade do cargo, o que é geralmente inviável em uma grande corporação pela dificuldade de operacionalizar cada caso individualmente.

Para Silveira *et. al* (2010) quando se tem uma equipe menor, o RH consegue desenhar planos de carreira e desafios de acordo com perfil e aptidão de cada colaborador, sempre alinhado as metas da empresa, e acompanhar de perto o desenvolvimento da mesma. O profissional por sua vez, gosta de ter seu plano personalizado, sente o quanto seus pontos fortes são valorizados e utilizados, além de ter claro o caminho que deve seguir para melhorar seus pontos mais fracos. Esse acompanhamento também fica mais fácil em uma pequena empresa, onde os gestores conseguem se envolver pessoalmente no desenvolvimento de seus colaboradores.

Uma empresa com uma gestão de pessoas eficiente consegue atrair talentos e promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores na organização, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho positivo, que mantenha os colaboradores satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Porém, as pequenas empresas sofrem com a falta de recursos, um número reduzido de colaboradores e da resistência de muitos empresários, que não veem a gestão de pessoas como um investimento e sim como um custo a ser evitado.

Tanto quanto numa grande empresa, um pequeno empreendimento tem em seus funcionários um diferencial importante do negócio, que pode destacar a marca num mercado cada vez mais competitivo.

Como os salários e benefícios de uma pequena empresa não conseguem se equiparar aquelas de maior porte, aí entra o papel da gestão de pessoas, conseguirem atrair e reter talentos, elevar a auto-estima dos colaboradores, motivá-los a produzir mais e melhor, vestindo de fato a camisa da empresa.

A falta de recursos e de estrutura para manter um departamento de gestão de pessoas não pode ser uma desculpa para não investir no desenvolvimento dos profissionais de uma empresa, uma vez que a presença de um único colaborador responsável pela gestão de pessoas trás credibilidade e confiança para quem estiver ingressando na mesma e gera uma nova perspectiva para os que já estão presentes.

Um dos principais motivos pelo qual as empresas não veem a necessidade de implantar esse departamento é pela confusão criada com as rotinas trabalhistas do setor de departamento pessoal, que na maioria das vezes é gerenciado pela contabilidade. A gestão de pessoas é muito mais do que o simples controle da folha de pagamento e dos cálculos de livro-ponto, onde manter o colaborador satisfeito e valorizá-lo são alguns de seus papéis mais relevantes.

A participação de um profissional de gestão de pessoas permite que a empresa invista na melhoria de qualidade de vida dos funcionários, na produtividade, na comunicação interna, nos relacionamentos e nos resultados gerais do negócio, afinal colaboradores motivados trabalham melhor, contribuem com seus colegas e estão dispostos a se comprometer com as metas.

A figura 1 apresenta um paralelo entre a visão tradicional de RH, que tratava as pessoas como recursos, e a visão atual na qual deve ser realizada a gestão de pessoas.



Visão Tradicional e Moderna de RH

Visão Tradicional: Pessoas como Recursos

- empregados isolados nos cargos
- horário rígido
- preocupação com normas e regras
- subordinação ao chefe
- fidelidade à organização
- alienação em relação à organização
- ênfase na especialização
- execução de tarefas (operacional)

Visão Moderna: Gestão de Pessoas

- pessoas como parceiras
- colaboradores trabalhando em equipes
- metas negociadas e compartilhadas (resultados)
- atendimento e satisfação dos clientes
- vinculação à missão e à visão
- participação e comprometimento (responsabilidade)
- ênfase no conhecimento
- valorização da inteligência e talento

Figura 1: Paralelo entre Visão Tradicional e Moderna de RH.

Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1754280/>

Na figura 2 estão apresentados os resultados de uma pesquisa realizada pela Consultoria HayGroup (2015) onde foram consultadas empresas a fim de verificar quais os fatores que levam as empresas a perderem bons funcionários e o que elas fazem para reter os melhores.

De acordo com a figura 2, uma melhor oferta salarial no mesmo cargo aparece como sendo o principal fator que leva os funcionários a deixarem a sua empresa de origem, seguido pela melhor oferta salarial com promoção de cargo e a falta de expectativa de crescimento na empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam bastante desmotivados em suas funções.

Em relação as atitudes que as empresas adotam para reterem seus melhores funcionários, se destacam a implantação ou manutenção de processos de avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento para lideranças. Esses processos podem ser desenvolvidos pela própria empresa ou por empresas especializadas na realização de consultorias e treinamentos.

POR QUE AS EMPRESAS PERDEM BONS FUNCIONÁRIOS...



... E O QUE ELAS FAZEM PARA SEGURAR OS MELHORES



Figura 2: Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores.

Fonte: Consultoria HayGroup (2015)

A partir do desenvolvimento do sistema de gestão denominado gestão por competências, surge uma nova maneira de condução das empresas, independentemente de ser micro, pequena, média ou uma grande empresa. Quando implantada de forma correta favorece o desenvolvimento dos profissionais, reduz algumas lacunas decorrentes da competência e poderá otimizar os recursos investidos na capacitação de equipes.

Conceitualmente, competência pode ser definida como sendo:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/ entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996)

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;

- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

No Brasil, os gestores estão despertando para a importância da gestão por competências para que as empresas se mantenham frente ao cenário competitivo atual. O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) que permitem atingir as competências organizacionais determinadas.

Alguns dos principais fatores para o sucesso de um modelo de gestão por competências são:

- O envolvimento dos gestores desde a concepção do modelo a ser adotado (fase de definição do projeto) e em todas as demais fases. Não é um projeto de RH e sim da empresa.
- A definição do perfil de competências: deve ser desafiador, com visão de futuro e retratar a imagem que a empresa deseja ter.
- A capacitação dos gestores para a realização de avaliações considerando aspectos técnicos, e, principalmente, com relação as variáveis comportamentais envolvidas.

4 | METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pelo emprego de métodos científicos (Cervo, Bervian e Silva, 2007).

A natureza de pesquisa empregada neste trabalho é classificada como sendo qualitativa; quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica; quanto aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva.

Segundo Otani e Fialho (2012) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos.

O método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, não quantificando os valores e não se submetendo à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos, se valendo de diferentes abordagens.

Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados tais como livros, revistas, jornais, entre outros.

Segundo Hair Jr. et al (2005, p.86): “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Para Gil (2008, p.42): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

Além disso, com um ambiente harmonioso, as ausências por doença diminuem, os colaboradores passam a se sentir como parte da empresa e corresponsáveis pelos resultados, estando mais acessíveis para darem e receberem feedback e prontos para enfrentar desafios, ou seja, com uma gestão de pessoas eficaz pode-se ter verdadeiros parceiros de negócios, o que acarreta em resultados superiores aqueles decorrentes de funcionários que só trabalham visando exclusivamente sua remuneração mensal.

6 | CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente reconhecimento da importância da área de RH está diretamente relacionado com a crescente percepção da importância do fator humano para os resultados da organização.

Com o advento da internet e do processo de globalização, surgiram novas formas de administração e atualmente existem diversos sistemas que podem ser utilizados em todos os setores de uma empresa, incluindo-se os processos de gestão de pessoas destacando: assessorias, avaliações, capacitações, troca de informações e experiências, e diversas ferramentas disponibilizadas para os desafios que se apresentam.

Não se pode falar em administração de RH sem relacioná-la com responsabilidade, ou seja, definir a importância que cada um possui e suas respectivas ações para a construção de um ambiente corporativo saudável, independentemente do porte de uma empresa. Funcionários satisfeitos e felizes são sinônimos de crescimento constante para uma organização. Caso contrário, o ambiente adoce e poderá acarretar em *turnover* (utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período).

Segundo Bispo (2005): “O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes”.

O *turnover* gera custos de tempo e de recursos e sua gestão preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem de uma empresa. Existem diversos instrumentos

para que seja obtida o diagnóstico de uma empresa, podendo-se citar a pesquisa de clima e o acompanhamento da evolução de indicadores da empresa e do mercado denominado *Benchmarking*.

Cabe ressaltar que um maior alinhamento entre questões como atuação do líder, liderança e gestão estratégica de pessoas contribui efetivamente com o mundo corporativo. Para as organizações, cabe entender que os colaboradores precisam de atenção e valorização do capital humano, se atentar às competências e habilidades da equipe, promover a cultura da aprendizagem contínua, fornecer recursos para um ambiente que estimule e promova valores relacionados ao crescimento e reconhecimento das pessoas. Assim, o colaborador não será motivado unicamente pela remuneração e outros benefícios, mas principalmente, pelo sentimento de estar fazendo parte de uma organização que se preocupa com o seu desenvolvimento e demonstra que reconhece sua participação no sucesso dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- BIANCHI, E.M.P.G.; A. QUISHIDA, A. & FORONI, P. G. Atuação do líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- BISPO, P. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/aimportancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 30 jul. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. & SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONSULTORIA HAYGROUP. **Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores**. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. **Gestão por Competência: Metodologia de Implantação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUALLEM, D. **A importância do RH nas pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/55006/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- OTANI, N. & FIALHO, F. A. P. **TCC – Métodos e Técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2012.
- PARRY, S. B. **The Quest for Competences**. Training, 1996.
- SEBRAE-NA. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVEIRA, A. C. da et al. *Gestão estratégica de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TREFF, M. **Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco nas competências**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2016.

A GESTÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: UMA PROPOSTA DE REVISÃO DAS AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DA RELAÇÃO ENTRE DISCENTES MATRICULADOS E FORMADOS NO ÂMBITO DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB

Carlos Cezar Modernel Lenuzza

Programa de Pós Graduação em Educação em Ciências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS; Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Brasília, DF.

Luiz Alberto Rocha de Lira

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasília, DF.

Luciana Calabro

Programa de Pós Graduação em Educação em Ciências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS.

RESUMO: O artigo discorre sobre um conjunto de reflexões sistematizadas acerca da complexidade da gestão administrativa e acadêmica do Sistema Universidade Aberta do Brasil, com intuito de apresentar uma proposta revisional, evidenciada por meio do fortalecimento do conceito de gestão compartilhada, integrando ações da CAPES, por meio de sua Diretoria de Educação à Distância, com as universidades, visando o aprimoramento dos processos de *Accountability*, no sentido de buscar indicadores de eficiência e resultados. A fundamentação teórica metodológica em que se apoiou o estudo estabeleceu - se no campo da pesquisa-ação com cunho investigativo em temas como,

política e gestão pública, universidade, polos de educação à distância, CAPES, o Sistema Universidade Aberta do Brasil e Política Educacional. Também, foram apresentados no âmbito da Gestão Compartilhada do sistema UAB, a criação de processos administrativos e acadêmicos que possam permitir alcançar a eficiência da formação superior, e, por conseguinte a demarcação de sinais para uma institucionalização da EaD nas instituições públicas e, a partir de bases instrumentalizadas e sólidas, beneficiar os estudantes em seu processo de formação.

PALAVRAS-CHAVE: UAB; Universidade Aberta do Brasil; Educação à Distância; CAPES; EaD.

ABSTRACT: The article discusses a set of systematized reflections about the complexity of the administrative and academic management of the Brazilian Open University System, in order to present a review proposal, evidenced by the strengthening of the concept of shared management, integrating CAPES actions of its Directorate of Distance Education, with universities, aiming at improving Accountability processes, in order to seek indicators of efficiency and results. The theoretical methodological foundation on which the study was based was established in the field of research-action with an investigative character in subjects such as, politics and public management, university,

poles of distance education, CAPES, the Brazilian Open University System and Educational Policy.

Also, the creation of administrative and academic processes that could allow the achievement of the efficiency of higher education and, therefore, the demarcation of signs for an institutionalization of EaD in public institutions were presented within the framework of the Shared Management of the UAB system. of instrumented and solid bases, to benefit students in their training process.

KEYWORDS: UAB; Brazilian Open University System Distance Education; CAPES, EaD.

INTRODUÇÃO

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior – CAPES, Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), tem como função precípua a formação de pessoal de nível superior qualificado e, como consequência, fomentar a pesquisa científica, sob tal condição prescrita em seu regimento interno, e com o avanço promovido pela Lei nº 11.502, de 2007, e pelo Decreto nº 6.755, de 2009, novas atribuições foram somadas à missão da CAPES, no âmbito do MEC, assumindo ações de indução, fomento e coordenação de programas de formação inicial e continuada de professores da educação básica pública.

A partir desse novo contexto a instituição criou em sua estrutura duas novas diretorias, a Diretoria de Educação Básica (DEB) e a Diretoria de Educação a Distância (DED), ambas com ações determinadas em propor editais prioritários ao atendimento das demandas emergências de formação básica e continuada de professores.

Considerando a atuação da DED, a mesma se constitui de relevância na execução de programas de formação docente na modalidade à distância (EaD), sendo responsável por regulamentar, financiar e acompanhar o Sistema UAB. Tais atribuições encontram-se definidas no Estatuto da CAPES.

Nesse contexto de extrema carência de oferta pública de ensino superior, instituiu-se o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) por meio do Decreto Federal nº 5.800, de 8 de junho de 2006, com objetivo de implantar a modalidade de Educação a Distância (EaD), sendo que nesta primeira fase, a gestão da política encontrava-se sob a tutela da Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (SEED/ MEC) e, a partir da publicação da Portaria MEC nº 318, de 02 de abril de 2009, a operacionalização do sistema foi transferida para a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, dando-se início a uma nova gestão.

O referido decreto deixa claro em seu artigo 1º, que a finalidade da UAB é a de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País, acrescentando ainda, em seu parágrafo único, objetivos de igual importância, para atenuar carências identificadas na formação inicial e continuada de professores da educação básica, capacitação de dirigentes e trabalhadores da educação básica,

gestores atuantes nas esferas pública federal, estadual e municipal, além de fomentar a pesquisa e o desenvolvimento de metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

O Sistema UAB em sua dimensão fomenta cursos de aperfeiçoamento, bacharelado, especialização, extensão, formação pedagógica, licenciatura, sequencial e tecnólogo nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) integrantes.

Assim, a quase totalidade da oferta pública de programas e cursos superiores à distância em especial na formação inicial e continuada de professores é operacionalizada pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. E, em uma visão de EaD, mediada por novas tecnologias educacionais (TIC) os objetivos do Sistema convergem, juntamente com outras ações do Ministério da Educação (MEC), para o atingimento das metas 12, 13, 14 e 16 do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE).

Atualmente o sistema congrega 131 Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) contendo Universidades Federais, Estaduais e Institutos Federais e cerca de 890 polos de apoio, distribuídos em todas as unidades da Federação, e, considerando o objetivo prioritário de ofertar cursos de licenciatura e formação continuada para professores da educação básica, mais de 145 mil professores da rede pública já foram formados e outros 146.825 estão matriculados nas instituições formadoras.

No tocante aos cursos, as atividades presenciais exigidas são realizadas nos polos de apoio presencial mantidos em regime de colaboração por unidades federativas e, com o advento da mais recente legislação que trata da Educação a Distância no Brasil, por meio da entrada em vigor do decreto Nº 9.057/2017, o Ministério da Educação atualizou e reestruturou as bases legais para a Educação a Distância (EaD) em todo território nacional.

A partir da nova legislação agora, as Instituições de Ensino Superior (IES) podem ampliar a oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação a distância, sendo que as principais mudanças, referem-se a criação de polos de EaD pelas próprias instituições e o credenciamento institucional na modalidade sem a exigência do credenciamento prévio para a oferta presencial.

Todas as mudanças tiveram como objetivo, além de ampliar a oferta e o acesso aos cursos superiores, garantir a qualidade do ensino. Os polos de EaD, por exemplo, passam a ser criados pelas Instituições de Ensino Superior, que deverão informá-los ao MEC, respeitados os limites quantitativos definidos pelo Ministério com base em avaliações institucionais baseadas na qualidade e infraestrutura, partindo de um quantitativo anual de 50 polos para classificação 3 podendo chegar a 250 na classificação 5.

De acordo com o Censo da Educação Superior realizado em 2015 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), há no país 1.473 mil cursos superiores a distância representando um crescimento de 10% ao ano, desde 2010. Atualmente, são mais de 1,3 milhão de estudantes matriculados,

com crescimento de 50% entre os anos de 2010 e 2015.

ABORDAGENS METODOLÓGICAS

A atividade produtiva no campo da ciência requer discussões amplas em torno, principalmente, daquilo que se entende por permissões para acesso ao conhecimento em sua criação, atualização, inovação, ou mesmo, transferência para a sociedade. Portanto, depreende-se amplo debate sobre as relações estabelecidas entre pesquisadores, docentes, gestores e, outros profissionais, na busca incessante por respostas que possam ajudar na convalidação ou não de determinadas hipóteses que, por origem devam respeitar os anseios de uma população.

Neste estudo, com propostas em fase de implantação e que, se consolidará a partir de evidências práticas de sua aplicação no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, o conhecimento gerado, trará impacto no conjunto de instituições públicas e polos de apoio presencial que são os agentes responsáveis pelos cursos de formação superior básica e continuada.

A despeito de seu caráter descritivo, a pesquisa vai discorrer e caracterizar as ações administrativas e acadêmicas propostas para a melhoria da eficiência do sistema UAB, e quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa-ação.

Sobre ser também, uma pesquisa bibliográfica, decorre da necessidade de apropriação de uma fundamentação teórico-metodológica, que permita investigar os seguintes temas: Política e Gestão Pública, Instituições Públicas de Ensino Superior, Polos de Educação à Distância, a CAPES, o Sistema Universidade Aberta do Brasil e Política Educacional.

A investigação será, também, documental, porque se valerá de consulta a documentos internos e bases legais da CAPES, da Política Pública e, das Instituições de Ensino Superior e de relatórios dos sistemas de gestão e monitoramento da UAB.

Pode-se ainda, entender que essa investigação venha assumir uma tipologia de pesquisa-ação, que é um tipo particular de pesquisa participante e aplicada que, em sua qualificação como uma proposta de melhoria da eficiência na relação discente matriculado e formado, pressupõe intervenção numa determinada realidade existente e ainda, como um estudo de caso, evidenciado por órgãos e instituições públicas de Ensino Superior.

Considerando ainda, tratar-se de uma pesquisa ancorada no campo educacional, segundo Bicudo e Espósito (1994, p.25) ao abordarem o fenômeno educacional e o sujeito da investigação, acrescentam “ [...] só existirá um fenômeno educacional se existir um sujeito no qual se situa o que o vivencia. ” E, reforçam ainda sobre a perspectiva interrogatória para explicar essa condição:

Nesta perspectiva, não existe possibilidade de interrogar, por exemplo, o ensino ou a aprendizagem, mas sim o sujeito que está ensinando e o sujeito que está aprendendo. Na pesquisa fenomenológica educacional sempre haverá um sujeito, numa situação, vivenciando o fenômeno educacional.

O caminho metodológico para o estudo encontra-se ainda sustentado por uma base qualitativa, pois, o campo da política pública em educação enquanto fenômeno requer esforço do pesquisador em buscar a essência conceitual, bem como a estrutura em que se organiza a gestão dessa política para explicar o seu significado no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO: AS POLÍTICAS PÚBLICAS INDUZIDAS NA ÁREA DE EDUCAÇÃO E SEUS MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E ACCOUNTABILITY EM BUSCA DA EFICIÊNCIA E RESULTADOS.

O campo de estudo sobre políticas públicas hoje encontra-se fortalecido pela prospecção vertical de novos conhecimentos, tonando-se obrigatório em cursos básicos e avançados na estrutura acadêmica de formação superior. E, segundo Nunes (2017) o debate sobre políticas públicas se expandiu para os estratos sociais e, conseqüentemente, para suas formas de organização [...].

Nas bases em que propomos esta investigação, o conceito de política se aproxima da forma pela qual os agentes do Estado ou outros não vinculados diretamente lidam com os problemas e de que forma apresentam soluções e para Ruz (1998) a ênfase conceitual transcende ao campo das instituições políticas, como o sistema jurídico e as estruturas político-administrativas.

Para Easton (1965^a, 1965b, 1968, 1970), a partir de uma visão mais ampla, sobre a natureza da política pública, evidencia que a mesma, se estabelece a partir de um conjunto de decisões que envolvem interação entre os agentes de uma sociedade na sua elaboração, bem como ao ambiente onde será implementada e ainda, sob a perspectiva de resultado.

Ressalte-se sobremaneira, que um dos principais caminhos que demarcam o desenvolvimento de um país, é sua política educacional, que deverá propor investimento na formação da população buscando construir e fortalecer seu aparato intelectual que vai se erguer a partir de uma infraestrutura educacional consolidada e com linhas de financiamento constantes, em todos os níveis de ensino, além é claro, de uma sistematização eficaz para o acompanhamento das políticas públicas setoriais.

Portanto, esse é um estudo vinculado à subárea do conhecimento política educacional, onde algumas importantes categorias são referenciais para a análise: A Gestão Compartilhada, a Universidade, os Processos de *Accountability*, indicadores de eficiência e resultados.

Sob tal condição, a Gestão Compartilhada será entendida, como um modelo de cogestão, que se estabelece por meio de indução delegada e que visa promover o envolvimento do governo e da sociedade a partir de uma cooperação, estabelecida entre os agentes públicos por uma divisão de responsabilidades, com critérios de disciplinamento, execução, acompanhamento e controle da política pública de formação de pessoal de nível superior.

A Universidade será analisada tomando-se com referência suas unidades ou setores específicos onde ocorre a gestão acadêmica e administrativa dos cursos de formação superior do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) a partir de sua função que é a de ir além de sua competência técnica, resgatando o compromisso com o humano, numa perspectiva de educação de valores que Tubino (1997, p.10) aponta como funções essenciais da universidade que são aquelas de “ensino, pesquisa, extensão e cultura”.

Sobre a criação da universidade brasileira, dados históricos informam que a primeira oficialmente formada foi a do Paraná, fundada no ano de 1912, mas, sem uma legislação específica que pudesse ordenar a sua estrutura e forma de atuação, e, a primeira legislação governamental brasileira que elencou as características necessárias a uma universidade foi estabelecida pelos Decretos 19.850, 19.851 e 19.852, de 11 de abril de 1931.

A partir de então, uma nova mudança se estabeleceu no campo da educação superior com a República, instituindo-se o sistema federativo de governo descentralizando o ensino. “Ela reservou à União o direito de criar Instituições de Ensino Superior” (ROMANELLI, 2001, p.41).

Sob tal condição, estabeleceremos a partir da Gestão Compartilhada, entre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as universidades, as bases da investigação proposta, para analisar a política pública de educação a distância e propor uma ação de revisão das ações administrativas e acadêmicas, no sentido de que o sistema possa alcançar maior eficiência na relação discentes matriculados e formados.

É nossa compreensão de que o aprimoramento dos processos de *accountability* por meio de uma ação gerencial integradora à qualidade dos cursos poderá permitir o estabelecimento de uma cultura cívica de gestão entre a CAPES, e as universidades que responderão pelo alcance dos índices de formação superior do Programa UAB. Na visão de O’Donnell (1998, p.10) *accountability* assume dois conceitos importantes:

Accountability horizontal pode ser definida como sendo “a existência de agências estatais que estão legalmente capacitadas e autorizadas, e realmente dispostas e aptas, a tomar ações que ultrapassem da vigilância rotineira a sanção criminal ou impedimento em relação às ações ou omissões por outros agentes ou agências do estado que podem ser qualificadas como ilegais. Este tipo de *accountability* para ser efetivo precisa ter agências que são autorizadas e dispostas a vigiar, controlar, corrigir e/ou punir ações ilegais de outras agências estatais”. Em suma, seriam agências estatais funcionando rotineiramente com poderes de supervisão, punindo ações ou omissões do Estado, consideradas ilegais.

Este passa a ser o principal mecanismo pelo qual, o cidadão comum na condição de eleitor vai exercer o seu controle externo.

A responsabilidade como conceito (MOZZICAFREDO, 2002) abrange, de um lado, o funcionamento do sistema administrativo e do outro a obrigação de prestar contas.

Deriva também desse processo, os atos e decisões, cumprimento de prazos e procedimentos, desempenho profissional, comportamentos neutros e impessoais que afetam a confiança do cidadão na difusão da ética profissional e na realização eficaz dos programas públicos, como valor de legitimação do funcionamento da administração.

A noção de *accountability* democrática surgiu de uma necessidade recorrente no cenário político contemporâneo para demonstrar uma participação mais efetiva dos administradores públicos na apresentação dos resultados de sua gestão à população, ou seja, como um ato de prestação de contas de suas práticas à frente das políticas públicas de um governo.

Nos dias atuais, estratégias de articulação gerencial sob a forma de cooperação com maior comprometimento de gestão assumem funções estratégicas no desenvolvimento de políticas públicas. Entretanto, faz-se necessário esclarecer que os programas de formação superior oriundos de políticas públicas dependem da descentralização administrativa de ações e da permanência e da continuidade do fluxo de financiamento e ainda, do mandato de quem governa.

Bava (1998) nos diz que a descentralização administrativa nem sempre é acompanhada por uma descentralização decisória ou por uma democratização do poder local. Portanto, é imperativo compreendermos que no caso das políticas educacionais a centralização do financiamento na esfera do Ministério da Educação concentra o poder decisório, ficando as ações administrativas da educação a cargo dos governos estaduais, municipais e instituições de ensino públicas e privadas.

Por isso, justifica-se a necessidade de inserirmos no estudo reflexões sistematizadas acerca da complexidade da gestão administrativa e acadêmica do Sistema UAB, com intuito de apresentar uma proposta revisional, pois a partir da implantação da UAB, a estrutura administrativa das universidades foi remodelada a fim de incorporar os segmentos instituídos pelos cursos passando a abrigar em suas estruturas departamentais outros setores burocráticos com a finalidade de resguardar a gestão dos recursos transferidos pela CAPES.

REFERENCIAL PRÁTICO: AÇÕES ADMINISTRATIVAS E ACADEMICAS EM BUSCA DA EFICIÊNCIA DO SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB.

Os dados mais recentes do sistema de gestão da UAB (SISUAB/SISREL, Dez, 2017) em termos de atendimento de meta física indicam que já ocorreram no sistema 722.600 matrículas desde sua criação em 2006, destas 208. 200 permanecem ativas (28,81%) e 186.600 alunos se formaram (25, 82%). Existe ainda, um contingente de 75 mil estudantes na condição não concluinte.

No modelo vigente, as ações inerentes à implementação dos editais de articulação de cursos e vagas ocorrem por meio da integração entre a Diretoria de Educação a Distância (DED) e Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), sendo estas IPES,

responsáveis pelo planejamento e articulação com municípios para ofertas dos cursos. Também é de responsabilidade das IPES, após resultado final do Edital, realizar os processos seletivos de alunos para ocupação das vagas disponibilizadas pelo sistema UAB.

Nesse modelo de articulação, as IPES apresentam preponderância sobre a escolha dos cursos, vagas e indicação dos polos de Educação a Distância. Notadamente nesse caso verificou-se um ponto fraco, em especial nos cursos de formação inicial e continuada de professores, à medida que as vagas pleiteadas e deferidas estavam quase que vinculada ao orçamento por parte da Capes e a proposta da instituição que na grande maioria dos casos levava em conta apenas sua capacidade instalada de corpo docente, sem articulação nem com os Polos que receberiam essas vagas, muito menos com as redes municipais e estaduais de ensino.

A partir da identificação de fragilidades do atual processo de articulação de ofertas, principalmente, no que concerne à articulação entre polos, IPES e redes de ensino, e por consequência igual fragilidade das informações sobre a real demanda de formação dos municípios, a DED estabeleceu uma fase Pré-Edital onde atuará para minimizar as deficiências do atual processo.

Deve-se ressaltar que um dos graves problemas do Sistema é a escassez de dados oficiais da demanda de formação superior dos municípios brasileiros e do funcionamento precário dos Fóruns Estaduais, órgãos responsáveis por subsidiarem o MEC com dados sobre demanda de formação de professores.

Outra situação problemática é a falta de articulação entre IPES e polos, e entre as IPES do mesmo estado, o que causa, como consequências, propostas com diversas falhas, como a de ofertas de cursos iguais em um mesmo polo, e de polos pouco demandados, de IPES ofertando em polos distantes de sua sede.

Essa verificação de desencontro entre a articulação e oferta de vagas não está restrito a UAB, nesse sentido o Ministério da Educação – MEC lançou no final de 2017, a política nacional de formação de professores onde busca centralizar na Secretaria Executiva do Ministério da Educação as diferentes ofertas e programas no âmbito desse Ministério, enquadrando a UAB e os demais programas existentes de formação inicial e continuada de professores, mesmo na Capes como o Parfor e Pibid.

Em continuidade às ações propostas, estão previstos editais anuais para propositura de vagas em cursos superiores pelas IPES do Sistema UAB. Por meio dos editais, é estabelecido o processo de articulação entre IPES e órgãos mantenedores, para que as demandas dos municípios sejam atendidas da melhor forma possível.

ESTÍMULO AOS PROCESSOS DE ACOLHIMENTO DOS ALUNOS INGRESSANTES

O histórico da UAB demonstra que a maior gravidade nos índices de evasão e reprovação aparecem nos cursos de graduação. Por esse motivo, outra iniciativa da DED visa assegurar a permanência dos estudantes: a indução a um processo

sistemático de acolhimento e nivelamento de conhecimentos, uma vez que os exames nacionais mostram, ao final do Ensino Médio, as fragilidades dos estudantes no domínio de conteúdos básicos. No caso específico das Licenciaturas as dificuldades são evidentes conforme demonstra o levantamento do INEP que assegura que a linha de corte de aprovação nos referidos cursos fica perto de 450 pontos, frente a 600 como cursos de Engenharias e outros.

Ao ingressarem nos cursos do Sistema UAB, os estudantes apresentam dificuldades para acompanhar as informações de linguagem e interpretação e conhecimentos básicos de matemática além de outros temas ligados as ciências da natureza. A isso, soma-se a metodologia diferenciada da educação a distância, exigindo nova rotina e hábitos, além do intenso uso dos recursos tecnológicos.

Desse modo, foi lançado pela DED, no início de 2017, um módulo de acolhimento/nivelamento, com estrutura comum para todas as IPES, à semelhança dos cursos nacionais em rede como o Programa Nacional e Administração Pública (PNAP)

A ATUAÇÃO DO ASSISTENTES À DOCÊNCIA NOS PRIMEIROS SEMESTRES DOS CURSOS

Em continuidade à valorização do acolhimento e persistência dos estudantes, a DED incentivará a presença de profissionais de apoio à atividade de ensino e de suporte ao acolhimento aos alunos nos polos UAB, nos dois primeiros semestres dos cursos, para assegurar o atendimento aos estudantes, esclarecimento de dúvidas, encontros acadêmicos, dentre outras atividades essenciais ao bom andamento do curso.

MOBILIDADE ACADÊMICA

O Projeto de Mobilidade Acadêmica proposto está em consonância com as tratativas da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) <http://www.andifes.org.br/mob-academica/> e busca alcançar alunos regularmente matriculados em cursos de graduação de universidades do programa UAB. Pela iniciativa da DED, o aluno participante dos convênios firmados por adesão entre as IPES terá vínculo temporário com a IPES receptora, dependendo, para isto, da existência de disponibilidade de matrícula na(s) disciplina(s) pretendida(s).

A iniciativa pretende possibilitar a homologação prévia de disciplinas de uma IPES por outra, de forma a permitir ao aluno cursar e aproveitar disciplinas entre instituições. Assim, pretende-se facilitar:

- a. a mobilidade do aluno caso venha a mudar de endereço;
- b. a disponibilização de disciplinas não previstas no calendário acadêmico das IPES, aos alunos de repercurso;

- c. a opção ao aluno de cursar disciplinas optativas homologadas em outras IPES.

GEORREFERENCIAMENTO DAS IPES E POLOS

A DED por meio de sua gestão e do monitoramento do sistema UAB percebeu que outro fator importante a ser observado na articulação da oferta é o georreferenciamento e, por isso está finalizando estudos por meio de relatórios advindos das unidades acadêmicas com o propósito de incorporar esta informação às análises de correlação e associação com os demais dados do SisUAB.

Os estudos e análises destes dados poderão orientar as ações regionais e de projetos específicos. A proposta é obter as informações do sistema informatizado e poder utilizá-las a partir do segundo semestre de 2017 em colaboração com a Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI da CAPES. Além disto, essas informações auxiliarão na definição da abrangência de atuação das IPES do Sistema UAB.

PROPOSITURA DE CURSOS FORA DA ÁREA NO EDITAL

Como exposto, o serviço de georreferenciamento das IPES e polos proporcionará à DED melhores condições de dimensionar geograficamente os arranjos educacionais a serem implementados por meio das ofertas de cursos a distância pelo Sistema UAB.

APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE MONITORAMENTO DE POLOS ALIANDO ANÁLISE DE INFRAESTRUTURA COM ÍNDICES DE DESEMPENHO

Considerando a finalidade do Sistema UAB de promover a expansão e interiorização da educação superior no país, no processo de implantação de polos UAB busca-se favorecer a sua distribuição, prioritariamente conciliado a outros critérios técnicos, nos municípios de pequeno a médio porte (com população ≤ 100.000 habitantes).

A fim de acompanhar permanentemente e definir a integração, a permanência e o desligamento de polos do sistema UAB, a DED/CAPES promove o monitoramento dos polos, o qual se dá mediante visitas in loco e/ou por outros procedimentos operacionais.

No monitoramento são coletadas e registradas informações que definem se o polo dispõe das condições exigidas para o apoio pedagógico, tecnológico, documental e administrativo, necessários a execução das atividades de ensino-aprendizagem dos cursos e programas ofertados na modalidade de educação a distância (EaD) pelas IPES integrantes do Sistema UAB.

MEDIÇÃO DOS ÍNDICES DE EFICIÊNCIA ACADÊMICA E EVASÃO PRESUMIDA

Considerando a importância das ações de governo na busca para a melhoria

da qualidade da educação e no desenvolvimento social do País é fundamental a construção e a ampla utilização de medidas de desempenho que expressem o grau de alcance das metas e objetivos. Para tal, é preciso o estabelecimento de indicadores acadêmicos que expressem a ampliação da oferta, a melhoria da eficiência, e da eficácia das IPES.

Exemplo de outras iniciativas de gestão com uso de indicadores, a DED adota, a partir da revisão de seus processos, a gestão do programa com base em alguns dos indicadores de desempenho acadêmico. Os indicadores abaixo listados foram selecionados pelo critério de relevância acadêmica, para o acompanhamento do desempenho das IPES:

a) **RELAÇÃO INGRESSOS /ALUNO** ou índice de ocupação de vagas (IOV): Este indicador possibilita que se calcule a relação entre o número de vagas ofertadas e o número de alunos matriculados (registrados no sistema SisUAB), em determinado período ou no período cumulativo desde o início do programa. Este indicador é gerado através da seleção de todos os ciclos de matrículas com data, compreendidos entre a data inicial e a data final do período informado. Desses ciclos será totalizada a quantidade de matriculados em cada ciclo, como também a quantidade de vagas em cada ciclo, formando denominador e numerador do indicador, respectivamente. A equação básica é dada pela relação de Matrículas efetivadas / Número de Vagas Ofertadas.

b) **ÍNDICE DE EFICIÊNCIA ACADÊMICA (IEA)**: Para o cálculo deste indicador são considerados no numerador, dois somatórios distintos, que estão, de alguma forma, relacionados à conclusão, de todas as matrículas registradas no SisUAB com a situação “Formado” e outro para a situação de matriculado, desconsiderando os alunos ativos ou em curso no período informado. No denominador deve ser considerado o total de matrículas em curso, considerando o último mês de ocorrência consolidado, tomando como referência a data final do período informado, correspondendo também ao total da soma dos diversos status do aluno no período considerado. A equação básica é dada pela relação de alunos formados / alunos matriculados.

c) **ÍNDICE DE EVASÃO PRESUMIDA (EVP)**: Para o cálculo deste indicador são considerados no numerador os somatórios de matrículas efetivadas subtraídos de todos os status de conclusão (formados) e de persistência (ativos) dividido pelo número de matriculados registrados no SisUAB. Trata-se de identificar, com base nos dados fornecidos, o contingente de alunos ingressantes e não concluintes em comparação com o número de ingressantes. A equação básica é dada pelo cálculo (Alunos matriculados – ativos – formados) / alunos matriculados.

UTILIZAÇÃO DE ÍNDICES MÍNIMOS POR CURSO COMO REFERÊNCIA PARA DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS

Os índices de eficiência e evasão, abordados no item anterior, terão, inclusive, a função de reguladores para a criação de novas vagas no Sistema: por meio dos editais de articulação, as IPES propõem suas distribuições de vagas nos polos, todavia, as propostas serão analisadas pela DED levando-se em conta os índices já atribuídos.

Assim, se determinada IPES requer a disponibilização de vagas para, por exemplo, o curso de Matemática, a validação final passará, dentre outros parâmetros,

pela análise das ofertas anteriores e da capacidade reconhecida desta IPES, expressa nos índices, em ofertar este curso com a eficiência esperada.

IMPLEMENTAÇÃO DOS CURSOS COM PROJETOS PEDAGÓGICOS COMUNS (CURSOS EM REDE)

Os primeiros cursos nacionais na modalidade EaD elaborados pela DED integraram o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) e inauguraram uma nova ação nesta Diretoria, congregando esforços de especialistas de diversas instituições para elaborar os projetos pedagógicos e materiais didáticos comuns.

A principal inovação do processo de elaboração de cursos nacionais diz respeito à forma de elaboração do projeto pedagógico e ao modo de produção do material didático das disciplinas que compõem a matriz curricular. Assim, com a finalidade de induzir a formação de profissionais em áreas consideradas estratégicas, visando otimizar recursos públicos, a DED propôs uma sistemática própria de desenvolvimento de curso nacional, com matriz curricular e material didático únicos.

A adoção de Projetos Pedagógicos de Cursos - PPCs nacionais para as licenciaturas do Sistema UAB representa uma mudança substantiva de diretriz conceitual na DED, sendo que esta ação já incorpora os princípios atuais estabelecidos na reforma do Ensino Médio, em aderência aos princípios da Base Nacional Comum Curricular (MEC, 2017).

Atualmente, os estudantes sem aproveitamento nas disciplinas não conseguem dar sequência ao fluxo, pois, em sua maioria, a oferta dos cursos não é contínua na sua IPES. Os projetos nacionais de cursos configuram-se como uma importante estratégia para a efetiva mobilidade acadêmica contribuindo para a diminuição da evasão.

Vale ainda considerar, que a proposta se mostra alinhada às diretrizes de economicidade do erário mediante o aproveitamento maximizado e racional dos recursos financeiros, humanos e técnicos disponíveis, em adimplemento ao princípio constitucional da eficiência, inscrito no Art. 37 da Constituição Federal.

MELHORIA DA RELAÇÃO INGRESSANTES/FORMADOS: A EFICIÊNCIA DO SISTEMA UAB

Atualmente, o Sistema UAB apresenta uma média de 36% de aproveitamento, em termos de eficiência acadêmica, quando analisada a relação de ingressantes e formados. Tais dados são obtidos por meio do SisUAB, que por sua vez é alimentado pelas IPES. Há no SisUAB um quantitativo significativo de alunos cuja situação final ainda não foi informada (alunos com status “não concluintes”). A DED vem agindo para que as IPES atualizem tais status, para que os dados possam refletir a situação real dos alunos.

Em 2016, todos os coordenadores de cursos, cuja evasão foi igual ou superior

a 50% (baseado nos dados do SisUAB em dezembro/2015) foram convidados a responder um questionário, indicando os principais fatores críticos que podem conduzir a esse quadro. O estudo mostrou aspectos importantes que estão sendo trabalhados na perspectiva de uma gestão integrada entre DED, IPES e municípios (UNIREDE, 2016)

VERIFICAÇÃO DOS CONCLUINTEs COM BASE DOCUMENTAL

A fim de acompanhar o atingimento das metas do Plano Nacional de Educação - PNE, referentes à formação de professores e acesso à educação superior, é de suma importância que a DED realize o monitoramento dos egressos e a verificação de dados com os demais sistemas e censos do MEC, de modo a garantir a avaliação de impacto dessa política pública e seu planejamento a longo prazo.

O acesso a uma plataforma que possa, entre outras coisas, fornecer as informações relacionadas à titulação, com o devido registro dos diplomas e certificados emitidos, auxiliará substancialmente na identificação dos alunos formados, de maneira automática, por meio da integração com as plataformas da CAPES.

O SISTEC, Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica, poderá servir de modelo integrado para a CAPES, MEC, e outros órgãos públicos fomentadores de políticas públicas educacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição do tema em investigação, relatada em uma proposta aplicável de ações administrativas e acadêmicas buscando a eficiência da relação entre discentes matriculados e formados no sistema UAB, refletindo as preocupações gerenciais quando se estabelece parcerias entre órgãos públicos por meio do compartilhamento da gestão, neste caso em particular, a CAPES por meio da DED e, as Instituições Públicas de Ensino Superior na condução de uma política pública no campo educacional.

Esse modelo de administração de programas em educação, por meio de projetos cooperativos torna-se adequado para as organizações envolvidas, quando se percebe a redução de seus custos, o que somente poderá ser evidenciado por meio de ações de monitoramento constantes, de onde se espera que os resultados alcançados sejam passíveis de se avaliar por meio de uma relação de custo benefício ao menos equilibrada.

Historicamente, a crise de natureza administrativa nos países desenvolvidos ocorreu por meio de lutas internas da elite política, da burocracia civil e militar pelo estabelecimento das fontes de recursos e do sistema organizacional de arrecadação de receitas para a subsistência do Estado, e nos países periféricos esse processo não foi diferente, haja vista o modelo de colonização predatório que previa a organização administrativa da colônia para prover os meios necessários para a sustentação

financeira da metrópole.

A partir de então, uma nova mudança se estabeleceu no campo da educação superior com a República, instituindo-se o sistema federativo de governo descentralizando o ensino. Essa engenharia administrativa passou a ter maior referência a partir dos anos 1990, quando o Estado brasileiro por meio de suas agências de fomento transferiu como parte da estratégia de ajuste fiscal, a responsabilidade das cunhas políticas sociais para as esferas descentralizadas.

Esses foram movimentos que passaram a encampar a reforma da educação no Brasil caracterizando um novo modelo de gestão com pretensões de excluir o sentido político e sua associação com o Estado. Propunham uma organização descentralizada para a educação com princípios fundamentados numa maior eficiência com delegação de competências aos níveis executores.

Logicamente, com o afastamento do Estado da ação direta de execução ele passa a assumir uma postura mais evidente na institucionalização de processos de avaliação e controle e, sob aspectos gerenciais vai exigir dos gestores habilidades e criatividade para encontrar soluções alternativas para implementar os mecanismos de acompanhamento, controle e *accountability*.

Pretendemos com esse panorama, propor no âmbito da Gestão Compartilhada do sistema UAB, a criação de processos administrativos e acadêmicos que permitam alcançar a eficiência da formação superior, demarcando sinais para uma institucionalização da EaD nas instituições públicas a partir de bases instrumentalizadas e sólidas que beneficiem os estudantes.

REFERÊNCIAS

ANDIFES. **Lei Orgânica das Universidades**. Brasília, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Federais de Ensino Superior, 1996.

BAVA, S. C.; SOARES, J. A.. **Os desafios da gestão municipal democrática**. São Paulo: Cortez, 1998. 192 p.

BICUDO, MA.A.V.; ESPOSITO, V.H.C. **Pesquisa Qualitativa em Educação**. Piracicaba: Unimep, 1994, 233p..

BRASIL Resolução nº 02 de 01 de julho de 2015. Diretrizes Nacionais para a Formação Inicial em nível superior e para a formação continuada. Brasília, DF: 2015a. Disponível em: <<http://www.cref14.org.br/>> Acesso em: 26 set. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federal do Brasil**. Senado Federal, Centro Gráfico, Brasília, 1988.

BRASIL. Decreto 5800/2006. Dispõe sobre a criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil. Brasília, DF: 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 10 jan.2018.

EASTON, D. **The political system: An inquiry into the state of political Science**. New York: Knopf, 1965^a.

MOZZICAFREDDO, Juan. **A responsabilidade e a Cidadania na Administração Pública**. Oeiras. **Revista Sociologia, Problemas e Práticas**. Revista do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) e Departamento de Sociologia do Instituto Superior do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Oeiras/Portugal, Ed. Celta, No 40, p. 9-22, 2002.

NUNES, B. T. O Mestrado Profissional em Ensino na Formação Continuada: Da Motivação Docente à Escola. Brasília, 2017. 217 p. Tese (Doutorado em Educação). Escola de Educação, Tecnologia e Comunicação, Universidade Católica de Brasília.

O'DONNELL, Guillermo . **Horizontal Accountability in New Democracies**. Journal of Democracy. 1998.

ROMANELLI, O. de O. **História da educação no Brasil**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RUA, M.G. Análise de políticas públicas: Conceitos básicos. In RUA, M.G.; CARVALHO, M. I. V. (Orgs). O estudo da Política: Temas Seleccionados Brasília: Paralelo 15, 1998. p.231-260

TUBINO, M.J.G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

A IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Angelo Cesar Tozi Christo

Faculdade Multivix, Administração,
Castelo - ES

Daniele Castelan do Nascimento

Faculdade Multivix, Administração,
Castelo - ES

Luan Tomazini Barbos,

Faculdade Multivix, Administração,
Castelo - ES

Uanderley Moreira

Faculdade Multivix, Administração,
Castelo - ES

RESUMO: O presente artigo tem por propósito compreender como a gestão financeira é essencial para a empresa, onde o gestor tem a função significativa dentro desta, para ver de forma holística qual será o melhor procedimento a ser tomado, identificando as relevantes causas internas e externas que desempenham influência sobre o seu sucesso ou insucesso. Perante tais fatores, objetiva auxiliar exclusivamente para a problemática da questionável capacidade gerencial da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão financeira; Gestor; Empresa.

ABSTRACT: The purpose of this article is to understand how financial management is essential for the company, where the manager

has a significant function within it, to see in a holistic way what will be the best procedure to be taken, identifying the relevant internal and external causes which influence their success or failure. Faced with these factors, it aims to help exclusively the problematic of the questionable managerial capacity of the company.

Keywords: Financial management; Manager; Company.

1 | INTRODUÇÃO

Os instrumentos mais comuns entre administradores financeiros, na análise de demonstrações de transações da empresa. Fragmenta-se em balanço patrimonial, demonstração de resultados e fluxo de caixa como primárias, e demonstração de origens e aplicação de recursos como secundária.

Silva (2005) diz, a análise financeira de uma empresa consiste num exame minucioso dos dados financeiros disponíveis sobre a organização, bem como das condições internas e externas que a afetam financeiramente.

O intuito dessas análises pode-se referir ao passado, presente e futuro, para relatar a situação e desempenho da empresa. Os registros aqui explanados são de eventos já ocorridos (passado), portanto não significa que

não seja possível aplicar os métodos de demonstrações financeiras projetadas para o futuro.

O balanço patrimonial é a representação dos patrimônios constituintes na empresa. Sendo direitos pertencentes a empresa e bens, sendo obrigações para credores e proprietários.

Todos os valores contidos num balanço, que são os saldos das variáveis contas de ativos e passivos, correspondem à composição do patrimônio da empresa numa data especificada (quanto temos em estoque nesse dia, quanto devemos de impostos, qual é a contribuição acumulada dos proprietários, e assim por diante). Este aspecto é importante para análise financeira, pois os valores apresentados num balanço são de natureza distinta da possuída pelos valores de uma demonstração de resultados. (SANVICENTE, 1987, P.166).

A elaboração da DRE e a sua análise em conjunto com o Balanço Patrimonial tem um grande valor para a boa gestão do negócio. Esses relatórios proporcionam um parecer mais crítico e examinado dos números apresentados, a fim de avaliar a eficácia das medidas adotadas pela empresa no período. Também permite que seja possível elaborar novas estratégias para o futuro e até mesmo estudar cenários que permitam a expansão das suas operações no mercado, de forma a aumentar sua margem de lucro e conseqüentemente, melhorar o desempenho financeiro e econômico.

Ao fim de cada exercício social, conforme disposição da Lei das Sociedades por Ações, a contabilidade da empresa elabora, entre outras Demonstrações de Resultados do Exercício, em que observamos grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo). (MARION, 2015, p.97).

Com tal finalidade, temos como objetivo principal demonstrar que a conta resultado serve de intermédio na apuração do lucro ou prejuízo de um exercício.

2 | DESENVOLVIMENTO

A análise das movimentações financeiras é crucial para o crescimento e estabilidade da organização. Através disso facilita a compreensão da leitura dos dados como, por exemplo, as entradas e saídas. Mas para que este acompanhamento seja feito de maneira correta é preciso utilizar as ferramentas como o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultado do exercício e o fluxo de caixa.

As demonstrações da empresa X foram analisadas de acordo com as normas contábeis referente aos períodos dos anos 2014, 2015, 2016 e 2017. Assim, foram detectados pontos positivos onde a empresa obteve lucro, fechando o caixa com valores propícios e pontos que necessariamente precisam ser observados, conseqüentemente demudado para que a organização cresça, evitando prejuízos.

Como primeiro item a ser verificado, o Balanço Patrimonial é de suma importância dentro de uma organização, por ele apresentar a situação patrimonial da empresa em determinado momento. Ele permite que deduza para onde as aplicações foram direcionadas e quantos desses recursos são devidos a terceiros. Apontando o nível

de endividamento, a liquidez da empresa e a equivalência do capital, a seguir, um exemplo de Balanço Patrimonial de uma empresa X.

Todos os valores contidos num balanço, que são os saldos das várias contas de ativo e passivo, correspondem à composição do patrimônio da empresa numa data especificada. Este aspecto é importante para a análise financeira, pois os valores apresentados num balanço são de natureza distinta da possuída pelos valores de uma demonstração de resultados. (SANVICENTE, ANTONIO ZORATTO, 1987, P.168).

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2014 e 2015					
(Valor em Reais)					
Ativo			Passivo		
	20X4	20X5		20X4	20X5
CIRCULANTE	183.227.568	187.009.632	CIRCULANTE	70.816.120	68.921.717
Caixa e equivalente de caixa	13.682.237	13.951.155	Fornecedores	11.163.866	9.029.438
Aplicações financeiras	37.888.252	62.335.208	Obrigações sociais e trabalhistas	17.972.953	23.894.334
Clientes - contas a receber	93.766.992	78.170.213	ISSQN e IRRF a recolher	1.825.663	2.202.005
Estoques	276.592	217.699	Provisão para contribuição social	-	95.084
Serviços realizados a faturar	33.318.346	28.325.317	Provisão para imposto de renda	-	98.750
Impostos a recuperar	1.459.377	1.290.016	Provisão para contingências passivas	9.861.018	-
Devedores diversos	2.565.898	2.162.049	Provisão de férias	10.910.927	12.454.026
Despesas do exercício seguint	269.874	557.975	REFIS	1.948.479	2.048.405
			Passivo aturial Libertas	16.553.547	18.437.738
NÃO CIRCULANTE	60.567.910	50.122.948	Demais contas a pagar	579.667	661.937
Realizável a longo prazo	4.604.101	4.476.545			
Investimentos	900	900	NÃO CIRCULANTE	110.872.720	117.447.424
Imobilizado	44.133.664	37.194.155	Fornecedores	-	254.494
Intangível	11.829.245	8.451.348	REFIS	25.817.341	23.044.561
			Passivo aturial Libertas	45.445.334	35.478.214
TOTAL DO ATIVO	243.795.478	237.132.580	Provisão p/IRPJ e CSLL diferidos	11.328.238	9.630.608
			Obrigações sociais e trabalhistas	4.288.579	4.472.529
			Benefícios Pós-Emprego	23.993.228	34.192.640
			Provisão para contingências passivas	-	10.374.378
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	62.106.638	50.763.439
			Capital social realizado	77.227.838	77.227.838
			Ajuste avaliação aturial	- 23.993.228	- 34.192.640
			Reserva de reavaliação	10.664.827	10.615.027
			Prejuízo Acumulado	- 1.792.799	- 2.886.786
			TOTAL DO PASSIVO	243.795.478	237.132.580

Balço Patrimonial em 31 de Dezembro de 2016 e 2017					
(Valor em Reais)					
Ativo			Passivo		
	20X6	20X7		20X6	20X7
CIRCULANTE	176.915.279	196.000.385	CIRCULANTE	71.744.221	99.372.654
Caixa e equivalente de caixa	71.377.036	35.410.999	Fornecedores	10.577.761	32.421.933
Clientes - contas a receber	66889906	102.584.424	Obrigações sociais e trabalhistas	26.040.204	36.780.707
Estoques	479.948	1.647.475	ISSQN e IRRF a recolher	2.808.807	3.698.412
Serviços realizados a faturar	33.999.908	52.080.514	Provisão de férias	13.229.620	14.092.961
Impostos a recuperar	2.377.467	2.578.302	REFIS	2.141.803	2.252.096
Devedores diversos	1.377.921	1.632.263	Passivo aturial Libertas	16.260.654	8.153.613
Despesas do exercício seguinte	413.093	66.408	Demais contas a pagar	685.372	1.972.932
NÃO CIRCULANTE	42.346.917	42.571.720	NÃO CIRCULANTE	77.568.116	76.970.376
Realizável a longo prazo	-	541.786	REFIS	20.168.647	18.579.789
Investimentos	900	900	Passivo aturial Libertas	24.697.899	23.572.380
Imobilizado	35.392.691	37.270.282	Provisão p/IRPJ e CSLL diferidos	11.559.969	17.895.376
Intangível	6.953.326	4.758.752	Obrigações sociais e trabalhistas	4.669.895	4.820.603
TOTAL DO ATIVO	219.262.196	238.572.105	Benefícios Pós-Emprego	10.024.837	3.847.038
			Provisão para contingências passivas	6.446.869	8.255.190
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO	69.949.859	62.229.075
			Capital social realizado	77.227.838	77.227.838
			Ajuste avaliação aturial	- 10.024.837	- 3.847.038
			Reserva de reavaliação	10.575.036	10.348.231
			Prejuízo Acumulado	- 7.828.178	- 21.499.956
			TOTAL DO PASSIVO	219.262.196	238.572.105

Em segundo lugar utilizam-se relatórios em que a empresa aponta os efeitos de suas atividades em um período especificado. Sendo a DRE os valores acumulados entre duas datas, que analisa de forma crítica e aprofundada os números apresentados, apurando os lucros e os prejuízos. Pode-se observar que nos períodos referente aos anos de 2014 e 2015 a empresa X fechou com prejuízos no valor de - 8.144.092 em 2014 e - 1.143.786 em 2015 conforme tabela a seguir.

Demonstrativo do Resultado dos Exercícios Findos de 31 de Dezembro de 2014 e 2015		
(Valor em Reais)		
	20X4	20X5
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
Prestação de serviços	234.677.878	219.756.347
Vendas canceladas	- 2.182.539	- 204.592
Impostos incidentes	- 29.420.967	- 28.472.821
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	203.074.372	191.078.934
CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	- 161.523.529	- 144.770.363
LUCRO BRUTO	41.550.843	46.308.571
DESPEAS/RECEITAS OPERACIONAIS	- 49.694.935	- 46.654.700
Despesas administrativas e gerais	- 44.283.087	- 42.098.077
Despesas financeiras	- 3.714.918	- 10.424.505
Receitas financeiras	4.773.165	5.020.337
Reversão da provisão para contingências passivas	-	390.497
Provisão para contingências passivas	- 3.328.631	- 903.857
Despesas tributárias	- 145.248	- 334.985
Provisão IRPJ diferido	- 2.231.547	1.248.257
Provisão CSLL diferida	- 803.357	449.373
Outras receitas/despesas operacionais	38.688	- 1.740
PREJUÍZO/LUCRO DO EXERCÍCIO	- 8.144.092	- 346.129
Contribuição Social	-	- 234.111
Imposto de Renda	-	- 563.546
PREJUÍZO/LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 8.144.092	- 1.143.786

A Demonstração de resultados do exercício se difere do balanço, pois aqui apresenta o movimento de certo período. O lucro obtido pelo DRE é considerado eficaz, pois apresenta uma frequência no resultado de suas operações, sendo assim levantada periodicamente. Ele é essencial, para quando necessário alterarem a política de negócios, como preços, aumento da produção.

Por exemplo, verificou-se que no ano de 2016 a empresa X novamente ficou no prejuízo, em 2017 a empresa adquiriu o lucro de 1.160.86, para concretizar esse lucro a empresa tomou algumas providências. Foi tomada uma decisão pela gestão financeira que acabou revertendo o resultado em custos e serviços.

Demonstrativo do Resultado dos Exercícios Findos de 31 de Dezembro de 2016 e 2017			
(Valor em Reais)			
	20X6	20X7	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA			
Prestação de serviços	238.237.948	278.324.417	
Vendas canceladas	- 704.652	- 479.021	
Impostos incidentes	- 34.804.451	- 38.507.887	
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	202.728.845	239.337.509	
CUSTOS DOS SERVIÇOS	- 162.789.248	- 182.981.815	
LUCRO BRUTO	39.939.597	56.355.694	
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	- 44.920.981	- 55.194.832	
Despesas administrativas e gerais	- 46.956.881	- 47.966.538	
Despesas financeiras	- 7.317.676	- 3.740.452	
Receitas financeiras	7.956.880	4.931.832	
Reversão da provisão para contingências passivas	4.520.041	-	
Provisão para contingências passivas	- 592.532	- 1.808.320	
Despesas tributárias	- 552.425	- 461.972	
Provisão IRPJ diferido	- 1.418.648	- 4.520.151	
Provisão CSLL diferida	- 510.713	- 1.627.254	
Outras receitas/despesas operacionais	- 49.027	- 1.977	
PREJUÍZO/LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 4.981.384	1.160.862	

Como última ferramenta analisada, temos o Fluxo de Caixa, que é um sistema, idealizado para o acompanhamento de curto, médio e longo prazo. Para que desta forma, a empresa tenha agilidade e segurança, na precisão da situação econômica da organização.

O Fluxo de caixa é um instrumento gerencial que controla e informa todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores) de um dado período, pode ser diário, semanal, mensal etc., é composto por dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações e de todos os demais elementos que representem as movimentações de recursos financeiros da empresa (SEBRAE, 2008).

É de suma importância que esta ferramenta seja preenchida com informações diárias. Quanto maior é o número de dados fornecidos de entradas e saídas, mais eficaz o fluxo de caixa se torna. A seguir, um exemplo de Fluxo de Caixa da empresa X.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS - FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2015			
(VALORES EM REAIS)			
	20X4	20X5	
ATIVIDADE OPERACIONAL			
Prejuízo/Lucro líquido do exercício	- 8.144.092	- 1.143.786	
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Depreciação e amortização	16.184.120	13.480.973	
Resultado na venda de ativos permanentes	- 49.362	- 436	
Prejuízo com baixa e doação de imobilizado	20.541	2.251	
Despesas de juros	2.270.727	183.950	
Realização da reserva de reavaliação	- 98.547	49.800	
IRPJ/CSLL diferidos	3.034.903	- 1.697.630	
Provisão para contingências passivas	3.328.631	513.360	
Varição monetária ativa	1.292.484	5.901.851	
IRPJ/CSLL	-	193.834	
Encargos tributários	88.974	95.543	
Crédito PIS/COFINS	-	- 3.800.086	
Benefício pós emprego	37.115.084	3.687.245	
Serviços realizados a faturar	- 4.710.268	3.363.409	
RESULTADO AJUSTADO	50.333.195	20.830.278	
Redução (aumento) nas contas de ativos	- 20.620.628	21.061.366	
Contas a receber de clientes	- 18.992.238	20.589.808	
Estoques	- 109.400	58.893	
Impostos a recuperar	- 397.343	169.361	
Demais contas a receber	- 1.121.647	243.304	
Aumento (Redução) nas contas de passivos	- 14.544.577	- 14.012.202	
Fornecedores	- 1.300.770	- 1.879.934	
Imposto de renda e contribuição social	- 23.563	193.834	
Impostos a recolher	449.739	377.874	
Salários e encargos sociais	- 20.966.893	7.977.839	
Parcelamento de débitos - Libertas (Passivo Atuarial)	7.206.507	- 15.719.604	
Parcelamento de débitos - Refis	- 3.051.176	- 33.455.318	
IRPJ e CSLL diferidos	3.034.903	- 1.697.630	
Outras contas a pagar	106.676	80.737	
Recursos Líquidos gerados pelas atividades operacionais	15.167.990	27.879.442	
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS			
Aumento do ativo imobilizado	- 5.520.830	- 2.585.068	
Aumento/Redução do ativo intangível	1.229.981	- 578.500	
Recursos Líquidos gerados pelas atividades de investimentos	- 4.290.849	- 3.163.568	
AUMENTO LIQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	10.877.141	24.715.874	
DEMONSTRAÇÃO DA VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA			
No início do período	40.693.348	51.570.489	
No fim do período	51.570.489	76.286.363	
AUMENTO LIQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA	10.877.141	24.715.874	

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS - FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2017			
(VALORES EM REAIS)			
	20X6	20X7	
ATIVIDADE OPERACIONAL			
Prejuízo/Lucro líquido do exercício	- 4.981.384	1.160.862	
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Depreciação e amortização	13.013.437	12.518.592	
Prejuízo com baixa e doação de imobilizado/intangível	41.564	1.969	
Despesas de juros	243.743	150.708	
Realização da reserva da reavaliação	39.992	39.992	
IRPJ/CSLL diferidos	1.929.361	6.147.406	
Provisão para contingências passivas	- 3.927.509	1.808.320	
Variação monetária ativa	3.526.679	-	
Encargos tributários	108.597	-	
Credito PIS/CONFINS	- 3.587.272	-	
Benefício pós emprego	3.378.650	3.310.726	
Serviços realizados a faturar	- 6.652.429	- 18.080.606	
Outras despesas	954	-	
Ajuste de exercícios anteriores	-	- 1.857.846	
RESULTADO AJUSTADO			
	3.144.383	- 7.799.877	
Redução (aumento) nas contas de ativos	15.867.060	- 37.512.323	
Contas a receber de clientes	11.280.307	- 35.694.518	
Estoques	- 262.249	- 1.167.528	
Impostos a recuperar	- 556.552	- 200.835	
Demais contas a receber	5.405.554	- 449.442	
Aumento (redução) nas contas de passivos	- 14.206.820	19.013.610	
Fornecedores	1.293.829	19.268.050	
Imposto de renda e contribuição social	- 193.834	-	
Impostos a recolher	606.093	888.681	
Salários e encargos sociais	- 1.006.044	8.293.117	
Parcelamento de débitos- Libertas (passivo Atuarial)	- 12.957.399	- 9.232.559	
Parcelamento de débitos - refis	- 4.100.336	- 1.478.565	
IRRPJ e CSLL diferidos	1.929.361		
Outras contas a pagar	221.510	1.274.886	
Recursos líquidos gerados pelas atividades operacionais	- 4.804.623	- 26.298.590	
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS			
Aumento do ativo imobilizado	- 7.577.064	- 8.848.516	
Aumento/redução do ativo intangível	- 2.136.886	- 818.931	
Recursos líquidos gerados pelas atividades de investimentos	- 9.713.950	- 9.667.447	
AUMENTO/DIMINUIÇÃO LÍQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA			
	- 4.909.327	- 35.966.037	
DEMONSTRAÇÃO DA VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA			
No início do período	76.286.363	71.377.036	
No fim do período	71.377.036	35.410.999	
AUMENTO/DIMINUIÇÃO LÍQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	- 4.909.327	- 35.966.037	

3 | METODOLOGIA

O método utilizado é a pesquisa qualitativa, tendo como base um referencial teórico de autores como Marion, Sanvicente, livros de contabilidade Introdutória e básica entre outros, que serviram de premissas na corroboração do tema investido.

Com base nos materiais definidos, realizamos uma reflexão sobre o tema proposto.

É importante ressaltar que não é apenas um levantamento de dados, já que a premissa da metodologia será qualitativa, onde juntando o referencial teórico, o conhecimento do autor e a nossa pesquisa tentamos atingir os níveis mais precisos possíveis. A intenção é demonstrar que o fluxo de caixa, o balanço patrimonial e o DRE são essenciais para as empresas, pois auxilia na boa gestão financeira.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a realização dos fluxos de caixa, balanço patrimonial e DRE, conseguimos dar forma ao modelo de projeção da empresa X, esta que é atuante no mercado de tecnologia da informação, no estado do Espírito Santo. Utilizando os dados fornecidos pela mesma, será feita a comparabilidade entre os anos de 14/15 e 16/17 para que com as projeções possamos estabelecer a importância destes métodos “A demonstração do resultado propicia uma visão extraordinária do desempenho da empresa” (IUDÍCIBUS et al, 2010).

A partir do estudo realizado, apresentam-se na sequência os resultados discutidos a fim de proporcionar um maior entendimento sobre a situação econômica e financeira da empresa.

4.1 Demonstrativos dos resultados dos exercícios

Os Demonstrativos dos Resultados dos Exercícios calculados para a empresa em estudo estão apresentados nas Tabelas 1 e 2 sendo decorrentes da aplicação de conceitos e fórmulas descritos na metodologia.

	20X4	20X5
CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	- 161.523.529	- 144.770.363
PREJUÍZO/LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 8.144.092	- 1.143.786

Tabela 1: DRE dos anos de 2014 e 2015

	20X6	20X7
CUSTOS DOS SERVIÇOS	-162.789.248	-182.981.815
PREJUÍZO/LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-4.981.384	1.160.862

Tabela 2: DRE dos anos de 2016 e 2017

A análise das tabelas acima, dos Demonstrativos dos Resultados dos Exercícios, possibilita a percepção sobre as ações tomadas pela gestão financeira da empresa. Percebe-se que no ano de 2015 houve uma redução nos Custos dos Serviços, afetando diretamente o resultado no Prejuízo/Lucro Líquido do Exercício, que permaneceu negativo, como no ano de 2014.

No ano de 2017, a empresa aplicou um planejamento financeiro, elaborado no ano de 2016, onde seu índice do DRE permaneceu negativo, efetivando prejuízo

para a empresa. O índice explanado na tabela demonstra um aumento nos custos de serviços, mas corroborado a outros valores, a empresa pode sustentar esse aumento nos custos de serviços, transformando seu resultado no DRE no ano de 2017 em positivo.

4.2 Balanço patrimonial

Os resultados dos Balanços Patrimoniais desenvolvidos e calculados pela empresa estão nas Tabelas 3 e 4.

Ativo			
		20X4	20X5
CIRCULANTE		183.227.568	187.009.632
NÃO CIRCULANTE		60.567.910	50.122.948
TOTAL DO ATIVO		243.795.478	237.132.580
Passivo			
		20X4	20X5
CIRCULANTE		70.816.120	68.921.717
NÃO CIRCULANTE		110.872.720	117.447.424
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		62.106.638	50.763.439
TOTAL DO PASSIVO		243.795.478	237.132.580

Tabela 3: Balanço Patrimonial dos anos de 2014 e 2015

Ativo			
		20X6	20X7
CIRCULANTE		176.915.279	196.000.385
NÃO CIRCULANTE		42.346.917	42.571.720
TOTAL DO ATIVO		219.262.196	238.572.105
Passivo			
		20X6	20X7
CIRCULANTE		71.744.221	99.372.654
NÃO CIRCULANTE		77.568.116	76.970.376
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		69.949.859	62.229.075
TOTAL DO PASSIVO		219.262.196	238.572.105

Tabela 4: Balanço Patrimonial dos anos de 2016 e 2017

Foi possível identificar as mudanças em relação aos resultados do Balanço Patrimonial apresentados nas tabelas 3 e 4, sendo esboçados em seus totais de Ativo e Passivo.

A empresa apresenta saldo positivo em 2014, por apresentar um valor mais elevado em seu Ativo Circulante, chegando a um valor de R\$ 6.662.898,00, comparado ao resultado no ano de 2015. No ano de 2016 houve queda novamente em seus resultados, de R\$ 17.870.384,00, mesmo apresentando um Passivo Circulante e Patrimônio Líquido maior que no anterior. A empresa precisou traçar um planejamento financeiro com intuito de mudar o quadro para o ano seguinte.

Nota-se que as decisões tomadas pela empresa, trouxeram resultado imediato

ao Balanço Patrimonial de 2017, mesmo com o Passivo Não Circulante e Patrimônio Líquido ficando abaixo aos valores apresentados em 2016, a empresa conseguiu reverter seu quadro que vinha decrescendo nos últimos dois anos, apresentando um acréscimo de R\$ 19.309.909,00.

4.3 Fluxo de caixa

Os resultados dos Fluxos de Caixa calculados para os anos de 2014 a 2017 pela empresa estão esboçados nas Tabelas 5 e 6.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS - FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2015				
(VALORES EM REAIS)				
	20X4		20X5	
ATIVIDADE OPERACIONAL				
Prejuízo/Lucro líquido do exercício	-	8.144.092	-	1.143.786
DEMONSTRAÇÃO DA VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA				
No início do período		40.693.348		51.570.489
No fim do período		51.570.489		76.286.363
AUMENTO LÍQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTE DE CAIXA		10.877.141		24.715.874

Tabela 5: Fluxo de Caixa dos anos de 2014 e 2015

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA DOS EXERCÍCIOS - FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 E 2017				
(VALORES EM REAIS)				
	20X6		20X7	
ATIVIDADE OPERACIONAL				
Prejuízo/Lucro líquido do exercício	-	4.981.384		1.160.862
DEMONSTRAÇÃO DA VARIAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA				
No início do período		76.286.363		71.377.036
No fim do período		71.377.036		35.410.999
AUMENTO/DIMINUIÇÃO LÍQUIDO DE CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	-	4.909.327	-	35.966.037

Tabela 6: Fluxo de Caixa dos anos de 2016 e 2017

Com os resultados obtidos dos Fluxos de Caixa, pôde se identificar as mudanças ocorridas, em seu Prejuízo/Lucro líquido do exercício, que para o ano de 2017, apresentou valor positivo. Esse resultado se confirma no DRE de 2017 (4.1.), onde podemos analisar de forma mais abrangente, os pontos onde ocorreram mudanças, entre os anos.

A apresentação dos resultados na Tabela 5 demonstra que houve variação líquida de caixa positiva, sendo que para 2014 foi de R\$ 10.877.141,00 e para 2015 foi de R\$ 24.715.874,00.

O ano de 2016 demonstra um resultado menor no fim de seu período, em relação ao começo, resultando no valor de R\$ -4.909.327,00. O ano de 2017, onde ocorreu a mudança na Atividade Operacional, sendo o único dos quatro anos estudados, a apresentar um valor positivo, sendo de R\$ 1.160.862,00, assim como o ano de 2016, sofreu variação líquida de caixa, havendo diminuição entre o fim/início do período, de R\$ -35.966.037,00.

5 | CONCLUSÃO

Este artigo realizou uma análise em uma empresa de tecnologia da informação, por meio de ferramentas da gestão financeira. Para isso foram utilizados a simulação de valores, obtidos das demonstrações de resultado do exercício, dos balanços patrimoniais e dos fluxos de caixa dos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017.

Os resultados das ferramentas são conectados, fazendo com que possa ser identificado com facilidade, de forma detalhada ou objetiva pela empresa, dependendo de suas necessidades, para apuração do mesmo. Faz-se necessário o uso de todas as ferramentas para que haja uma gestão financeira segura, e que se possa fazer uma análise mais sólida da vida financeira da empresa. Quanto as DRE, a principal mudança da empresa foi no ano de 2017 em Custos dos Serviços.

Mesmo com um valor acima do ano anterior, a empresa conseguiu fazer com que esse valor não aumentasse descontroladamente, o que afetou diretamente no resultado do mesmo ano, que terminou positivo.

No que se refere aos balanços patrimoniais, constatou-se variação entre os ativos circulantes e não circulantes, tanto quanto os passivos circulantes e não circulantes. Quanto aos ativos circulantes, vemos que nos anos onde as despesas do exercício seguinte eram superiores em relação ao ano comparado, o seu total de ativo foi inferior.

Com base nas análises realizadas, quanto aos fluxos de caixa, verificou-se que Contas a Receber de Clientes é um aspecto que afeta muito a empresa, pois seus valores variaram entre de R\$ - 18.992.238,00 em 2014 para R\$ -35.694.518,00 em 2017. Apresentando uma grande falha por parte de sua gestão financeira, em não ter controle de suas contas a receber.

Verificou-se em relação aos resultados da DRE, balanço patrimonial e fluxo de caixa, que a empresa apresenta uma gestão financeira deficiente, pois a mesma apresentou mais prejuízos do que lucros no decorrer dos anos estudados. Quanto aos valores positivos e alterações, encontrados nos resultados, são por ocasião do uso correto das ferramentas em conjunto e demonstra que a empresa deve continuar a aplicá-las integralmente, para reverter seus quadros negativos.

Deixa-se como sugestão, que a empresa passe a dar mais importância a gestão financeira e o uso de suas ferramentas para reverter resultados negativos, para que após a análise de resultados, possa identificar as falhas e tomar decisões a respeito.

REFERÊNCIAS

A importância da Gestão Financeira nas Empresas / Unar - Revista Científica do Centro Universitário de Araras.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; et al. **Contabilidade introdutória** - equipe de professores da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da USP; coordenação Sérgio de Ludícibus – 11.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 17.ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3.ed. - São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Guia do Empreendedor**: Fluxo de Caixa e Custos na Pequena Indústria. 2008. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 16 mai. 2018.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

A INFLUÊNCIA DO PRONAF NA ECONOMIA REGIONAL E NA GERAÇÃO DE RENDA EM PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

Marco Antonio da Costa Malheiros

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Professor Bacharelado em Administração
Santa Rosa/RS

Cláudio Edilberto Höfler

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Professor Bacharelado em Administração
Santa Rosa/RS

Bruno Rafael Pivotto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Aluno Bacharelado em Administração
Santa Rosa/RS

Bruna Gabriela Warmbier

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Aluna Bacharelado em Administração
Santa Rosa/RS

RESUMO: Este trabalho teve por pretensão realizar análises da tomada de créditos por parte dos agricultores no município de Tuparendi/RS, relacionando e medindo a influência do PRONAF sobre a geração de riqueza no agronegócio local e a evolução do PIB municipal e agropecuário. Para este estudo buscou-se informações sobre os montantes de recursos destinados aos agricultores através

do programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, o qual se destina a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimentos rurais. O desenvolvimento desse estudo é de caráter exploratório e qualitativo, sendo extraídas informações de um universo de 3058 produtores, somente daqueles que fizeram uso dos recursos do PRONAF, durante os anos de 2009 até 2014, direcionado para o uso em agropecuária. A confecção dos dados, a partir dos resultados levantados na pesquisa, tem importante participação para uma análise científica, pois permite a extração de informações que antes poderiam ser difíceis de interpretar, uma vez que, distribuídos de forma gráfica, permitem a interpretação eficaz. Com relação ao número total de contratos, houve uma estabilidade de 2011 para 2012, ano da grande seca, já os contratos específicos para a pecuária, recuaram 25,57% de um ano para o outro, no ano de 2013 apresenta-se novamente ascensão, em números totais e específicos, indicando novos ciclos no setor pecuário.

PALAVRAS-CHAVE: Pronaf, pecuária, agronegócio.

ABSTRACT: This work was pretense perform analysis of the loan taken by farmers in

the municipality of Tuparendi/RS relating and measuring the influence of PRONAF sore generating wealth at the local agribusiness and the evolution of municipal and agricultural PIB. For this study we sought information about the features of amounts allocated to farmers through the National Family Agriculture Empowerment Program - Pronaf, which is intended to stimulate income generation and improve the use of family labor, through the financing activities and agricultural and non-agricultural rural services developed in rural establishments. The development of this study is exploratory and qualitative, with information extracted from a universe of 3058 producers, only those who have made use of PRONAF resources during the years 2009 through 2014, targeted for use in agriculture. The preparation of the data, from the data collected in the survey, plays an important role for scientific analysis as it allows the extraction of information that previously could be difficult to interpret, since spread graphically, allow effective interpretation. Regarding the total number of contracts, there was a 2011 stability for 2012, the year of drought, as the specific contracts for livestock, fell 25.57% from one year to the next, in 2013 presents itself again rise in total and specific numbers, indicating new cycles in the livestock sector.

KEY-WORDS: Pronaf, livestock, agribusiness.

1 | INTRODUÇÃO

A agricultura regional vem apresentando, dentro do contexto das mudanças, um amplo processo de transformações, devido à estrutura fundiária da maioria dos municípios serem caracterizados por pequenas propriedades familiares. Estas mudanças concentram-se no campo da organização da agricultura familiar, na construção de novas concepções, novas formas de trabalho, novos valores culturais, bem como novas maneiras de organização da produção e da agregação da renda.

Devido a estes fatores os agricultores se encontram em um nível de dependência cada vez maior, em se considerando as estruturas e os modos de produção impostas pelo processo produtivo em andamento na região. A produção especializada não lhe permite mais uma agricultura de subsistência. Toda a produção agrícola tem como objetivo final a geração de mercadorias, requisitadas e estimuladas pela política dos preços. A produção especializada requer um maior emprego de tecnologias, o que coloca o produtor cada vez mais diante de uma dependência dos órgãos financeiros. A estrutura de sua propriedade não permite o aprimoramento técnico, sendo necessário, portanto, que recorram a empréstimos e financiamentos para poder acompanhar o fluxo da capitalização da sua propriedade.

Para que haja a permanência e a sustentabilidade das propriedades, especialmente as enquadradas dentro da concepção da agricultura familiar, necessita-se adotar novos conceitos em termos de produção, principalmente no aumento da agregação de valores nos seus processos produtivos.

Esta dinâmica é resultante deste novo momento e deriva de alguns fatores

básicos. A complexidade de análise do setor agropecuário, que requer a discussão em torno de alternativas concretas para o meio rural. A ausência de alternativas viáveis capazes de justificar a permanência das pessoas no meio rural, fator que tem levado muitos a buscar novas formas de vida nas cidades. E um terceiro fator, que tem se sustentado a partir de programas de financiamentos dirigidos ao setor.

Percebe-se que o espaço agrícola da região não oferece ao homem local condições suficientes para conduzir o processo produtivo, uma vez que os escassos recursos e as reduzidas dimensões de sua propriedade não lhe deixam margem para novas experiências de produção. A sua dependência, resultante dos empréstimos e financiamentos, o leva a produzir aquele produto que tem maior valor de mercado, devido ao compromisso de saldar as dívidas.

Resultante do ciclo da soja e do trigo, desenvolveu-se na região um segmento industrial da maior importância, o de agroindústrias voltadas ao leite, carnes e beneficiamento de cereais, entre outros.

Este trabalho visa realizar análises da tomada de créditos por parte dos agricultores no município de Tuparendi/RS. Para este estudo buscou-se informações sobre os montantes de recursos destinados aos agricultores através do programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, o qual destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimentos rurais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar pronaf

O surgimento da linha de financiamentos Pronaf foi um marco da intervenção do Estado na agricultura brasileira, pois representa a incorporação efetiva dos agricultores familiares às políticas agrícolas para o meio rural.

[...] essa linha do Pronaf foi criada em 1996, pelo Decreto Presidencial nº1946 de 28 de julho. Nesse ano, ela foi implementada em 389 municípios do Brasil, contando basicamente com a ajuda das organizações de agricultores familiares, Conselhos e Secretarias executivas estaduais do Pronaf. O principal problema dessa primeira fase é que não tinham sido definidos os critérios de seleção dos municípios a serem beneficiados e tão pouco uma metodologia de trabalho, (SCHNEIDER *et al.*, 2004).

O Pronaf destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas, (BACEN, 2015). Nesta mesma perspectiva, no site do Ministério do Desenvolvimento Agrário (2015), ressalva:

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) financia projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa possui as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do País. O acesso ao Pronaf inicia-se na discussão da família sobre a necessidade do crédito, seja ele para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e serviços agropecuários ou não agropecuários.

O Pronaf Investimento é o apoio financeiro a atividades agropecuárias ou não agropecuárias, para implantação, ampliação ou modernização de uma estrutura de produção, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos, tem por objetivo promover aumento de produção, produtividade e redução dos custos de produção, visando à elevação da renda da família produtora rural, (BNDES, 2015).

Schwantes (2011) destaca que para acessar recursos financeiros, o agricultor deve atender aos requisitos para emissão da Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP. Este documento é emitido por organizações credenciadas pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário - MDA. O autor ainda destaca que a normatização do crédito rural está baseada no Manual de Crédito Rural – MCR, onde estão contidas todas as regras e critérios previamente descritos que estabelecem as condições de acesso aos recursos do Programa, delimitando o público alvo, as linhas de crédito para custeio e investimento, a que produtos ou serviços se destinam, os prazos de reembolso, os encargos financeiros, as fontes de recursos financeiros, seguros da produção agrícola e seguros para financiamentos de investimentos.

Para concessão de créditos devem ser observadas as condições especiais para a utilização do PRONAF, tais como a faculdade da assistência técnica para financiamentos de custeio ou investimentos, julgando a instituição financeira quando necessário (MCR, 2015).

2.2 Finalidade de custeio

Os créditos de custeio podem ser destinados para investimento ou integralização de cotas-partes pelos beneficiários nas cooperativas de produção agropecuária a fim de financiar as atividades com o Manual do Crédito Rural, (MCR, 2015):

“[...] atividades agropecuárias e não agropecuárias, de beneficiamento ou de industrialização da produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf, de acordo com projetos específicos ou propostas de financiamento. Investindo em atividades agropecuárias ou não-agropecuárias, para implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com projetos específicos. Os créditos individuais, independentemente da classificação dos beneficiários a que se destinam, devem objetivar, sempre que possível, o desenvolvimento do estabelecimento rural como um todo” (MCR, Capítulo 10, seção 3. 2015)

As taxas de juros para créditos de custeio, investimento e pecuário, sujeitam-se às operações contratadas a partir de 1º de julho de 2015 nas seguintes condições, a

cada safra, taxa efetiva de juros de 2,5% a.a. para contratos até R\$ 10.000,00; 4,5% a.a. para operações de créditos entre R\$ 10.000,00 a R\$ 30.000,00 e taxa de 5,5% a.a. para valores de R\$ 30.000,00 a R\$ 100.000,00, (MCR, capítulo 10, seção 4, item 2, 2015).

Para tanto, “os beneficiários do Pronaf podem ter acesso a mais de uma operação de custeio em cada ano agrícola compreendido no período de 1º de julho a 30 de junho do ano subsequente, desde que seja observado o limite por mutuário.” (Res 4.107; Res 4.228 art 3º), (MCR, Capítulo 10, seção 4, Item 4. 2015).

Os **créditos de custeio** ficam disponíveis quando os recursos se destinam a cobrir despesas habituais dos ciclos produtivos, da compra de insumos à fase de colheita. Já os **créditos de investimento** são aplicados em bens ou serviços duráveis, cujos benefícios repercutem durante muitos anos. Por fim, os **créditos de comercialização** asseguram ao produtor rural e a suas cooperativas os recursos necessários à adoção de mecanismos que garantam o abastecimento e levem o armazenamento da colheita nos períodos de queda de preços. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2015).

Crédito rural, ou custeio agrícola, é definido no site do Bradesco como sendo:

Destinado ao financiamento de bens e serviços relacionados à agricultura. Sua principal finalidade é cobrir despesas das lavouras temporárias ou permanentes em produção, financiando desde a mão-de-obra, o preparo da terra, as sementes, os adubos, a manutenção, até a colheita. (BRADESCO, 2015)

Os custeios agropecuários podem ser divididos em duas formas de liberação de crédito, que são em forma de investimento e custeio. O custeio é uma linha de crédito que possui taxas diferenciadas, apresentando como finalidade quando destinadas a atividades agrícolas para aquisição de insumos, sementes e fertilizantes, tratos culturais e colheita. Quando se refere ao pecuário é destinado para cobrir despesas normais dos ciclos produtivos, vacinas, medicamentos, ração, suplementos. (CAIXA, 2015).

2.3 Agronegócio

O agronegócio é caracterizado por um conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, propriedades rurais, empresas de processamento e distribuição, (CALLADO 2006). Conforme artigo da Globo Ecologia (2013), “agronegócio pode ser definido como um conjunto de atividades que, associadas, garantem a produção, transformação, distribuição e consumo de produtos originários da agropecuária”.

De acordo com John Davis (*apud* Oliveira, 2010), criando o conceito de agronegócio, conhecido primeiramente como agribusiness:

Agribusiness era a soma total de todas as operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção dentro da fazenda; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles.

Ainda segundo o artigo da Globo Ecologia (2013), para José Garcia Gasques, coordenador de Planejamento Estratégico do Ministério da Agricultura salienta:

Toda cadeia produtiva da agropecuária, desde o fornecimento dos insumos até a chegada dos produtos à mesa do consumidor pode ser englobada dentro do agronegócio. “É um conceito que não tem distinção do tamanho das atividades. O agronegócio envolve tanto empresas de pequeno quanto de grande porte”, comenta Gasques. Ele explica que, desde criações caseiras de frango, por exemplo, até grandes criadouros entram na conta do agronegócio.

Neste sentido, Pizzolati (2015), agrega que o termo agribusiness engloba todas as atividades econômicas envolvidas com a produção, estocagem, transformação, distribuição e comercialização de alimentos, fibras industriais, biomassa, fertilizantes e defensivos.

Conforme informações do site do Palácio do Planalto Presidência da República (2015), créditos de custeio são aqueles disponíveis para cobrir os custos dos períodos produtivos, desde a compra de insumos até a colheita. No entanto os créditos de investimento são aplicados em bens ou serviços duráveis, com benefícios refletindo por anos. Os créditos de comercialização asseguram ao produtor rural e às cooperativas recursos necessários à adoção de mecanismos que garantam o fornecimento e armazenamento da colheita nos períodos de queda de preços.

O agronegócio e o conjunto das atividades econômicas ligadas à agropecuária, desde a produção, a industrialização até a comercialização dos produtos e este representa um grande campo de trabalho no país, por apresentar grandes extensões de terras cultiváveis, solos férteis e disponibilidade de água, o Brasil, quanto aos produtos agrícolas e pecuários se destaca como um dos maiores exportadores do mundo.

2.4 Produto interno bruto (pib)

De acordo com o Ministério da Fazenda (2015), o PIB representa a soma dos bens e serviços que foram produzidos em um país durante um determinado período de tempo na agropecuária, indústria e serviços. A pesquisa [Contas Nacionais Trimestrais](#) do IBGE (2015) calcula a variação de todos os elementos utilizados na mensuração do PIB como o consumo das famílias e do governo, os investimentos e a produção da indústria, importação e exportação de bens e serviços entre outros, possibilitando assim o cálculo das taxas de variação do PIB em relação ao trimestre e ao ano anterior, bem como as variações acumuladas em 12 meses.

O PIB apresenta como objetivo medir a atividade econômica e o nível de riqueza da região. Quanto mais se produz, mais se está consumindo, investindo e vendendo (MF, 2015). De acordo com os dados do PIB e do saldo da balança comercial, o agronegócio é caracterizado como uma das principais atividades econômicas do Brasil e nos últimos anos tem favorecido o avanço da economia brasileira em nível mundial, colocando o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores do mundo, em especial na produção e exportação de alimentos. (NOVAES, et al., 2010).

O setor do agronegócio representa cerca de 22% do PIB brasileiro, isso significa

que é a soma de todas as riquezas produzidas no país, segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, da USP, (GLOBO ECOLOGIA, 2015).

O PIB do agronegócio familiar resulta da soma de quatro agregados principais: insumos, agropecuária, indústria e distribuição. O método envolve a idéia [sic] de se considerar, além da agropecuária propriamente dita, as atividades que alimentam e são alimentadas pela produção rural, considerando a interdependência existente entre as atividades de produção. (GUILHOTO, SILVEIRA, ICHIHARA, AZZONI, 2006)

Para calcular o PIB é baseado na distribuição do valor agregado bruto (VAB), a preços básicos, em valores correntes das atividades econômicas.

A produção expandida é estimada a partir dos componentes do valor adicionado bruto (VAB), ou seja, pelo somatório dos salários, contribuições sociais, e rendimentos dos empregadores e dos trabalhadores por conta própria. O acréscimo de produção incorporado ao sistema é calculado com base em um coeficiente técnico de produção, que, dependendo da atividade, é oriundo da pesquisa de Economia Informal Urbana (Ecinf), ou das pesquisas econômicas do IBGE ou ainda, da Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), (IBGE, 2008, p.2).

O VAB mede o produto gerado pela economia e a capacidade das empresas de gerarem riquezas.

2.5 Agropecuária

O Estado do Rio Grande do Sul conta com uma série de fatores que contribuem para o desenvolvimento desta região possuindo assim uma alta produtividade agropecuária, dentre elas os solos são férteis e as chuvas regulares durante o ano, mas, “além das contribuições naturais para alcançar uma boa produção, outros elementos são fundamentais para o desenvolvimento de uma agropecuária de precisão”, (FREITAS 2015).

Ao serem observados os fatores que contribuem para o desenvolvimento agrário, Freitas (2015) enfatiza que:

O processo de mecanização e modernização do campo contribuiu para a profissionalização das atividades rurais preocupada cada vez mais com os índices de produtividade, que automaticamente leva ao lucro. A Região Sul, através dessas evoluções, ocupa um lugar de destaque na produção agropecuária, abastecendo dessa forma o mercado interno e externo em diferentes tipos de produtos rurais (FREITAS 2015).

A comercialização dos produtos agropecuários deve se eficiente dentro do modelo econômico de desenvolvimento. Para Mendes e Junior (2007), a comercialização é considerada como o mecanismo mais eficiente de desenvolvimento econômico, sendo um processo pelo qual a renda ou o Produto Interno Bruto – PIB, per capita aumenta durante um determinado período, em razão dos ganhos da produção agropecuária. Batalha et. al. (2009), contribuí afirmando que a comercialização é tida como a venda de um produto específico, entendendo o conceito de comercialização de modo a incorporar a transmissão do produto através da cadeia do processo produtivo.

2.6 Agropecuária regional

Segundo SCHWANTES (2011) a Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul em relação ao percentual de estabelecimentos e da área de localização dos mesmos está classificada como agricultura familiar ou agricultura não familiar, neste sentido a agricultura familiar possui 93,3% dos estabelecimentos que ocupam cerca de 83,1% da área total. Já os estabelecimentos não agropecuários apresentam 6,7% dos empreendimentos, ocupando uma área de 16,9% da área total da região.

Nesta região estão presentes vinte municípios, são eles: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi, (SCHWANTES, 2011).

O município de Tuparendi tem sua economia voltada para a agricultura e a pecuária, sendo que a primeira ocupa a maior parte das terras agricultáveis com predomínio de propriedades familiares, e que apresenta, em sua maioria, não estarem ligadas somente ao cultivo de grão, mas a produção pecuária, que vem contribuindo com grande parte da receita do município (PM TUPARENDI, 2015).

Conforme a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FETAG, (2015) as políticas públicas, como é o caso do Pronaf, ajudam no desenvolvimento de pequenas e médias propriedades rurais, por possuir uma linha de financiamento com a menor taxa de juros do mercado favorecendo todos os agricultores enquadrados nesta linha desfrutam de recursos financeiros para suprir suas necessidades tanto para a agricultura como a pecuária.

A linha Pronaf tem muita importância para municípios que tem sua economia voltada ao agronegócio regional e principalmente local, pois para que os impostos girem dentro do município precisam ser comercializados dentro dele, desta forma a maior parte dos grandes produtores tem sua produção de grãos destinados a grandes centros de comercialização, normalmente fora dos pequenos municípios. Porém a agropecuária tem seus maiores volumes de compra e venda realizados dentro das próprias comunidades gerando assim impostos que contribuem diretamente para o desenvolvimento local.

Dentro da produção agropecuária municipal, destaca-se a produção de leite *in natura*, oportunizando a subsistência de inúmeras famílias produtoras. O sistema agroindustrial do leite tem forte poder apelativo para a informalidade, trazendo como consequência problemas de ordem econômica e social (ZUIN e QUEIROZ, 2006). Contudo, cabe ressaltar que o Brasil manteve-se entre os dez maiores produtores nos últimos anos e pode-se atribuir às políticas de crédito agrícola como propulsoras do setor, especialmente o PRONAF, voltado, principalmente, aos pequenos produtores.

Segundo Mendes e Junior (2007), quando ocorre o desenvolvimento econômico, diversas mudanças resultam no aumento da importância da comercialização, refletindo

na especialização da mão de obra, aplicação de novas tecnologias visando o aumento da produção. Outros fatores também podem ser atribuídos quando a produção tem uma curva crescente, principalmente a redução do êxodo rural, pois quando existe geração de renda no campo, a fixação do produtor tende a aumentar, contribuindo para o crescimento dos municípios.

3 | METODOLOGIA

O desenvolvimento desse estudo é de caráter exploratório e qualitativo, sendo realizado no município de Tuparendi-RS, abrangendo o universo dos produtores rurais locais. A escolha deste município deve-se ao fato da sua grande representatividade na produção pecuária da Região Fronteira Noroeste, além de ser um dos pequenos municípios que mais lançaram mão de captação financeira através do Pronaf.

De um universo de 3058 produtores rurais, foram extraídas as informações somente daqueles que fizeram uso dos recursos do Pronaf, durante os anos de 2009 até 2014, especificamente para o uso em pecuária.

Para a coleta dos dados foram utilizados dados primários, secundários e pesquisas bibliográficas. Os dados secundários foram buscados no banco de dados do BCB – Banco Central do Brasil, FEE – Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul e IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que detêm as informações relacionadas aos contratos financeiros e à produção de riqueza dos municípios.

Para a coleta dos dados primários foram selecionados 20 agricultores, visando absorver as reais necessidades de uma captação de recursos através de programas específicos. Essas informações também foram úteis para subsidiar a interpretação dos resultados, possibilitando a percepção da utilidade do financiamento e de que forma o valor permitirá o aumento na produção e o conseqüente aumento das receitas financeiras e contribuição para a geração do PIB municipal.

Após coletados os dados, os mesmos foram tratados e estruturados permitindo interpretações de forma quantitativa e qualitativa. A estruturação dos resultados apurados foi dividida em PRONAF AGROPECUÁRIA e PRONAF TOTAL, fazendo uma relação entre os contratos específicos e os contratos totais liberados no município, em termos de valores monetários e quantidade de contratos.

A análise das informações obtidas segue o método qualitativo, pelo fato de caracterizar-se desta forma na medida em que inclui um conjunto de técnicas interpretativas, através das informações colhidas em pesquisa, na busca de decodificar, traduzir ou aprender o significado de certos fenômenos no mundo social, e são geralmente usadas nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto de pesquisa (COOPER e SCHINDLER, 2011).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A confecção dos dados, a partir dos resultados levantados na pesquisa, tem importante participação para uma análise científica, pois permite a extração de informações que antes poderiam ser difíceis de interpretar, uma vez que, distribuídos de forma gráfica, permitem a interpretação eficaz. Para melhor visualização, as análises foram divididas em Pronaf Pecuária e Pronaf Investimento.

Observando todos os gráficos, percebe-se a queda em números de contratos e valores no ano de 2012. O reflexo dessa queda está atrelado à grande estiagem sofrida pelo Estado nesse ano, cuja seca foi a pior nos últimos 60 anos (CEMET-RS, 2015). O impacto é direto no setor pecuário, retraindo o mercado em 2012, mas reestabelecendo sua cadeia já a partir do ano de 2013.

O gráfico 1 traz a perspectiva do montante de contratos direcionados para a pecuária do município. Com relação ao número total de contratos, houve uma estabilidade de 2011 para 2012, ano da grande seca, já os contratos específicos para a pecuária, recuaram 25,57% de um ano para o outro. Em 2013 a curva novamente é ascendente, em números totais e específicos, indicando novos ciclos no setor pecuário. Outro fato interessante é que em 2014 houve queda no número de contratos totais de Pronaf, mas no que diz respeito aos da pecuária, teve incremento de 11,22% reestabelecendo o ciclo de crescimento e confiança na cadeia pecuária.

Para se ter ideia do volume financeiro dos valores envolvidos com contratos de Pronaf no município, o gráfico 2 apresenta o comportamento das liberações. Nota-se perfeitamente a queda em 2012 e a retomada no ano de 2013, que, apesar de ter tido um menor número de contratos, com relação ao ano de 2009, teve a maior movimentação financeira de todo o período analisado. No ano de 2014 houve redução no total liberado, mas, em contra-partida, houve crescimento dos valores específico para a pecuária, a partir de 2013, sendo 43,05% superior à 2012. Já em 2014, os valores foram 19,01% maiores com relação ao ano de 2013, confirmando a confiança dos produtores em fortalecer a cadeia.

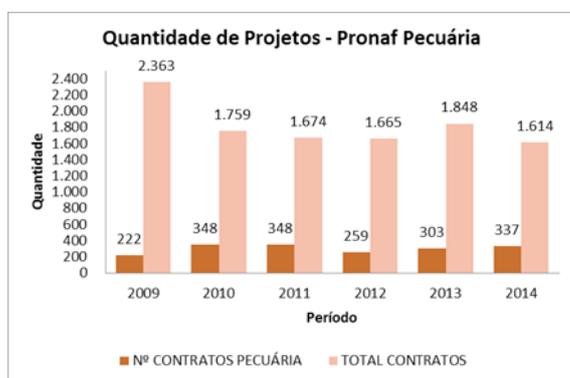


Gráfico 1: Quantidade de Projetos – Pronaf Pecuária

Fonte: Dados da pesquisa, 2015



Gráfico 2: Valor dos Contratos – Pronaf Pecuária

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Outro dado relevante extraído da pesquisa, são os valores médios dos contratos de Pronaf, apresentados no gráfico 3, tanto dos projetos totais, quanto da pecuária. Observa-se que, nos anos de 2009, 2010 e 2011 os valores médios liberados, especificamente para a pecuária, são superiores às médias dos projetos totais, o que mostra a forte captação para a pecuária, concentrada em poucos projetos, ou seja, havia uma concentração maior em número de produtores. No ano de 2012 a queda foi equitativa entre projetos totais e projetos para a pecuária, resultado da estiagem.

A partir de 2012, os valores médios por projeto apresentaram-se abaixo da média total, contrastando-se com o número de projetos para a pecuária, que apresentou um aumento, conforme demonstrado em análise anterior. O indicativo da redução do valor médio, aliado ao aumento do número de projetos para a pecuária, significa que houve uma abrangência maior de produtores, nos anos de 2012, 2013 e 2014, permitindo que cada um buscasse o benefício do Pronaf para direcionar nas suas propriedades rurais, obtendo relevante retorno para a geração de divisas.

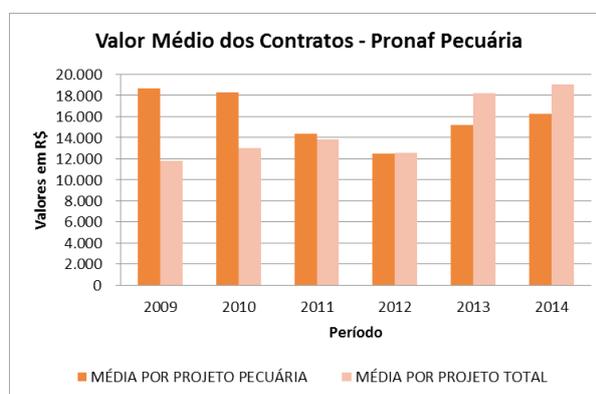


Gráfico 3: Valor Médio dos Contratos – Pronaf Pecuária

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Para estabelecer um melhor entendimento do comportamento e da relação dos contratos de PRONAF com o setor pecuário, foram estabelecidos os valores com a evolução do PIB municipal, que e do Valor Agregado Bruto – VAB da agropecuária. Face ao fato de ainda não estar oficialmente divulgado o valor (em R\$) do PIB e do VAB, adotou-se a aplicação da estimativa de variação percentual divulgada pela Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul – FEE/RS, apresentado na tabela 1.

SETOR	2012 (1)	2013 (1)	2014 (1)
PIB	-1,45%	6,68%	-0,29%
Agropecuária	-28,08%	40,06%	0,57%

Tabela 1

Fonte: FEE/RS (2015).

Passando à análise do Valor Adicionado Bruto da agropecuária municipal

de Tuparendi/RS, observa-se a evolução crescente entre os anos de 2009 e 2011 e uma queda brusca de, aproximadamente, 18% em 2012, fruto da estiagem. O cenário apresentado em 2013 teve um crescimento extraordinário, essencialmente porque no ano anterior o setor estava com baixa produtividade e, com a ajuda do clima, a agropecuária catapultou-se novamente em um setor econômico com alta representação no PIB. Observando-se novamente o gráfico 3, em 2013 o valor médio liberado de contratos elevou-se em 22,27%, com relação ao ano de 2012.

Assim, é natural perceber que a aplicação dos recursos do PRONAF contribui diretamente com o VAB agropecuária. Acompanhando a ascensão do valor adicionado bruto, o gráfico 5 apresenta a série na forma per capita, indicando que o retorno de um investimento consciente tem reflexo no desenvolvimento regional, pois a população se beneficia dessa riqueza através dos investimentos municipais.

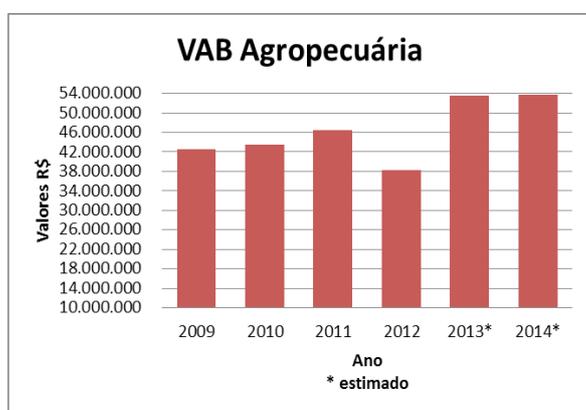


Gráfico 4: VAB Agropecuário

Fonte: Dados da pesquisa 2015

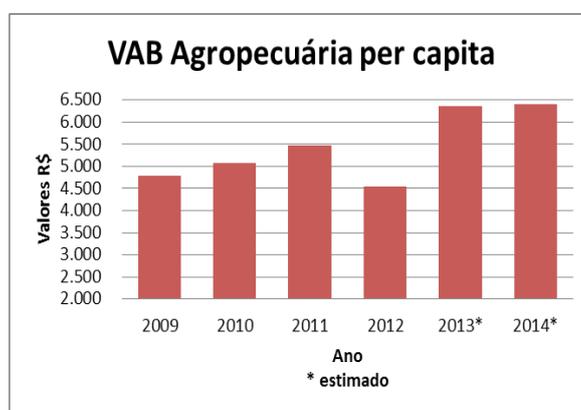


Gráfico 5: VAB Agropecuário Per Capita

Fonte: Dados da pesquisa 2015.

O gráfico 6 traz a informação do PIB municipal, sendo fácil perceber o forte crescimento a partir de 2009, que refletiu num crescimento de 11,45% em 2010, com relação ao ano anterior e um crescimento de 9,35% em 2011, com relação ao ano de 2010. Observando o gráfico 4, do VAB agropecuária, observa-se uma estabilidade em 2009 e 2010 e um leve crescimento em 2011, o que indica que outro segmento teve forte influência no resultado do PIB, somado à agropecuária. No ano de 2012, período da seca, de acordo com o gráfico 5, o PIB recuou apenas 0,55%, enquanto o VAB agropecuária retrocedeu 17,66%, conforme gráfico 4.

O PIB municipal per capita também acompanhou a evolução do PIB geral, apresentando crescimento, conforme gráfico 7. É conveniente também observar o crescimento, quando analisado os extremos, comparando o ano de 2009 com a projeção no ano de 2014, cujo crescimento foi de 35,95%, para esse período.

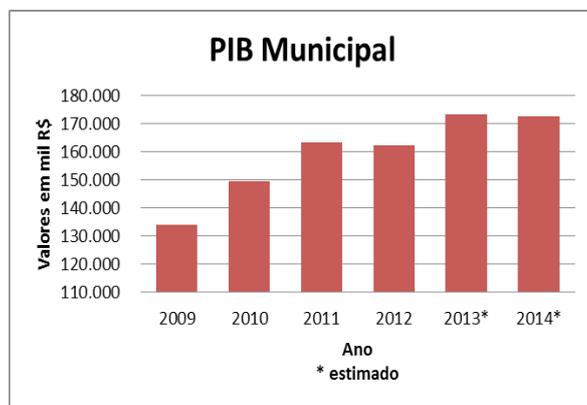


Gráfico 6: PIB Municipal
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

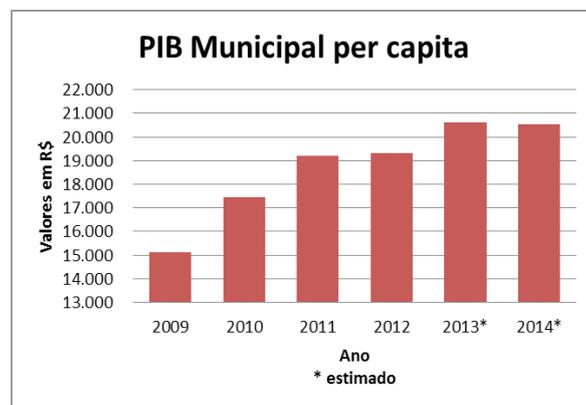


Gráfico 7: PIB Municipal Per Capita
Fonte: Dados da pesquisa 2015.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O agronegócio, conforme os dados apresentados na pesquisa, apresenta índices favoráveis ao PIB e ao VAB agropecuário local, demonstrando sua importância socioeconômica e na distribuição de renda e trabalho. Também ficou demonstrada a importância de se oferecer subsídios financeiros para suprir as necessidades de capital das pequenas propriedades, fortalecendo o desenvolvimento regional.

O Pronaf apresenta-se, desde 1996, como uma das principais formas de pequenos e médios agricultores continuarem com na atividade agrícola. No município de Tuparendi – RS, objeto de estudo, há 3058 produtores rurais, mas vale ressaltar que o número famílias é menor, pois em uma mesma família pode haver mais de uma inscrição estadual.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2015), o município de Tuparendi conta com 1771 declarações de aptidão ao Pronaf, porém, deste total apenas 69% possui esta matrícula ativa.

Ao serem analisados os dados da pesquisa, foi possível observar certa estabilidade quanto aos contratos de Pronaf em determinado período, onde a liberação financeira apresenta-se elevada, recuando no ano de 2012 devido à seca. Nesse sentido, após períodos que afetam fortemente a agropecuária, os produtos de financiamento devem ser fomentados, contribuindo com a recuperação do setor.

A partir de 2012, os valores médios por projeto apresentaram-se abaixo da média total, contrastando-se com o número de projetos para a pecuária, que apresentou um aumento, conforme demonstrado em análise anterior, indicando que, além da necessidade pontual dos produtores, os recursos realmente contribuíram para a geração de riqueza.

O cenário apresentado em 2013 teve um crescimento extraordinário, essencialmente porque no ano anterior o setor estava com baixa produtividade e, com a ajuda do clima, a agropecuária catapultou-se novamente em um setor econômico com alta representação no PIB, sendo natural perceber que a aplicação dos recursos do

PRONAF contribui diretamente com o VAB agropecuária. Acompanha-se a ascensão do valor adicionado bruto, apresentada na série per capita, indicando que o retorno de um investimento consciente tem reflexo no desenvolvimento regional, pois a população se beneficia dessa riqueza através dos retornos em investimentos municipais.

Ainda existem obstáculos, que são fatores críticos de sucesso e que servem de alerta aos gestores e legisladores públicos, que devem preocupar-se em solucionar os problemas e garantir que o agronegócio se fortaleça e estabeleça um grau permanente de sustentabilidade.

O agronegócio ainda é (sempre será) um setor capaz de alavancar o desenvolvimento regional, mantendo-se competitivo no cenário mundial, reunindo aspectos relevantes para o sustendo de milhares de famílias. Face a isso, as políticas públicas jamais devem se descuidar desse setor, garantido que, mesmo diante de fatores climáticos, os recursos sejam mantidos e estimulados para a retomada do crescimento, conforme demonstrado na pesquisa.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de Crédito Rural**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www3.bcb.gov.br/mcr/>>. Acesso: 06 set 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/apoio/pronaf.html>>. Acesso em 20 set 2015.

BATALHA, M. O. et al. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRADERSCO. **Crédito Rural – Custeio agrícola**. Bradesco Rural. Disponível em: <https://www.bradescorural.com.br/site/conteudo/prodserv/producao_detalle.aspx?id=0>. Acesso em: 20 set 2015.

CAIXA. **Custeio Pronaf**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/empresa/credito-financiamento/credito-rural/custeio-pronaf-cooperativas/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 20 set 2015.

CALLADO, Antonio A. Cunha. **Agronegócio**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FETAG – Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento regional: atividade PRONAF**. 2014. Disponível em: <<http://www.fetags.org.br/site/index.php?idp=MjY=>>>. Acesso 05 jul 2015.

FREITAS, Eduardo De. **Produção agropecuária na Região Sul**; Brasil Escola. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/brasil/producao-agropecuaria-na-regiao-sul.htm>>. Acesso em 12 set 2015.

GLOBO ECOLOGIA. **Brasil desempenha papel de destaque no agronegócio mundial: Atividades ligadas à agropecuária correspondem a 22% do PIB do país**. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globoecologia/noticia/2013/06/brasil-desempenha-papel-de-destaque-no-agronegocio-mundial.html>> Acesso em 07 set 2015.

GUILHOTO, Joaquim J. M.; SILVEIRA, Fernando G.; ICHIHARA, Silvio M. and AZZONI, Carlos R. **A importância do agronegócio familiar no Brasil**. Rev. Econ. Sociol. Rural [online]. 2006, vol.44, n.3, pp. 355-382. ISSN 1806-9479. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032006000300002>>. Acesso 07 set 2015

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaultcnt.shtm>>. Acesso em 07 set 2015.

_____. **Sistema de Contas Nacionais, 2008**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Sistema_de_Contas_Nacionais/Notas_Metodologicas/23_expansao.pdf>. Acesso em 07 set 2015.

MDA – Ministério Desenvolvimento Agrário. **Emissão de extrato DAP: Estatística de DAPs do Município de Tuparendi/RS**. Brasília 2015 Disponível em: <<http://smap14.mda.gov.br/extratopf/PesquisaMunicipio.aspx>>. Acesso em 15 set 2015.

_____. **SAF**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-creditorural/sobre-o-programa>>. Acesso em: 20 set 2015.

MF – Ministério da Fazenda. **PIB**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/economia/pib>>. Acesso em 07 set 2015.

MENDES, J. T. GRASSI e JUIOR, J. B. P. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson, 2007.

OLIVEIRA, José Adilson de. **O que significa agronegócio?** Sociedade Espiritossantense de Engenheiros Agrônomos (SEEA). 2010. Disponível em: <<http://www.seea.org.br/artigojoseadilson2.php>> Acesso 14 out 2014.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Crédito Rural. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/credito-rural>>. Acesso em: 20 set 2015.

PIZZOLATI, Ives José. **Agrobusiness**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/\\$File/NT0009853A.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C84FADCED2D0109E03256F0E00788FA6/$File/NT0009853A.pdf)>. Acesso em 20 set 2015.

PM Tuparendi – Prefeitura Municipal de Tuparendi. **Dados Municipais**. Disponível em: <<http://www.tuparendi.rs.gov.br/>>. Acesso em 06 set 2015.

SCHNEIDER, Sergio; CAZELLA, Ademir Antonio; e MATTEI, Lauro. **Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. In: SCHNEIDER, S.; KUNRATH SILVA, M.; MORUZZI MARQUES, P. E. (Orgs.). Políticas públicas e participação social no Brasil rural. Porto Alegre-RS, Editora da UFRGS, 2004, 252p., p. 21-49.

SCHWANTES, Vanderlei Airton. **A Contribuição do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar na Dinâmica Agrária da Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul**. Ijuí, 2011. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br/cursos/mestrado-e-doutorado/desenvolvimento>>. Acesso em: 14 set 2015.

ZUIN, L. F. S. e QUEIROZ, T. R. et al. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AVALIAÇÃO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO DE CARREIRAS SOB A ÓTICA DOS FORMANDOS NOS CURSOS DE SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DE BELO HORIZONTE – MG

Eder Júlio Rocha De Almeida

Universidade Vale do Rio Verde UNINCOR;
Docente; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG.

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;
Preceptor; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG.

Instituto de Ensino e Pesquisa Santa Casa;
Docente; Departamento de pós graduação, Belo Horizonte – MG.

Vital Rede de Saúde – Gerente; Departamento de educação continuada, Belo Horizonte - MG.

Arthur Guimarães Gonçalves dos Santos

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;
Acadêmico do curso bacharel em enfermagem, Belo Horizonte – MG.

Maria do Socorro Pacheco Pena

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;
Coordenadora de curso; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG

Tiziane Rogério Madureira

Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO;
Docente; Departamento de enfermagem, Belo Horizonte – MG

Júnia Cordeiro dos Santos

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG;
Especializanda do curso de estomaterapia; Belo Horizonte – MG.

Prefeitura Municipal de Confins; Enfermeira do núcleo de lesões; Belo Horizonte – MG.

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte; Servidora pública; Departamento de enfermagem; Belo Horizonte - MG.

Jussara Basílio de Souza

Faculdade do Centro Leste – Departamento de administração, Serra – ES.

Gestora da empresa de segurança/ vigilância - Nexus

RESUMO: INTRODUÇÃO: Atualmente, a carreira tem enfrentado diversas inovações, em decorrência da economia, políticos e contextos sociais. Tais mudanças justificam-se em detrimento ao avanço tecnológico, globalização, processo de comunicação, terceirização, desemprego (PEREZ, 2011). Torna-se relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, de forma a encontrar uma maneira de colocar em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais. OBJETIVO: Descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos da área de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte. MÉTODO: Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com a finalidade de obter resultados respondendo a problemática norteadora deste estudo. Foram incluídos todos alunos do último período dos cursos: Enfermagem, Fisioterapia e odontologia de uma universidade privada de Belo Horizonte ao qual responderam um questionário semiestruturado. RESULTADOS: Gênero 59% dos alunos são do sexo feminino e 41% masculino; Idade 47% dos alunos estão na faixa etária de 25 anos;

Atuantes na área 38% estão ativos; 93% destes alunos estão cursando a primeira graduação; 52% Possui renda entre 1001 a 2000 reais, sendo que 37% possui vínculo empregatício de 1 a 3 anos de permanência, 61% nunca fizeram teste vocacional e ou nunca participaram de uma gestão de carreiras efetiva. RESULTADOS: Nos tempos atuais, são visíveis as importantes mudanças no cenário de trabalho. Esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, evidenciando o empenho dos formandos na área de saúde, porém, ao contrário do esperado, notou-se que a iniciativa individual de desenvolver a carreira está insatisfatória.

PALAVRAS – CHAVES: Gestão de carreira; aluno; saúde.

1 | INTRODUÇÃO

No cenário atual, no que diz respeito a carreira tem enfrentado diversas inovações no que tange as suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. Tais mudanças são justificadas em detrimento ao avanço tecnológico, globalização, agilidade no processo de comunicação, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego dentre outros (PEREZ, 2011).

Diante deste contexto, é relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, de forma a encontrar uma maneira de colocar em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais.

No Brasil, o planejamento de carreira individual por parte dos próprios trabalhadores ainda é incipiente quando comparado com países de primeiro mundo (LUCENA, 1995). As tomadas de decisões dos profissionais frequentemente são pautadas em aspectos externos como remuneração, status e estabilidade (DUTRA, 2002).

Este comportamento é justificável devido ao alto grau de instabilidade no emprego em cargos mais qualificados e pela condição econômica predominante no Brasil (DUTRA, 2002). Mas, deve-se esperar um quadro diferente ao se investigar os formandos da área da saúde de uma universidade? Estes possuem algum conhecimento sobre gestão de carreira?

O marco histórico, que ilustra a transposição para a sociedade pós-industrial, é identificado por várias transformações em campos sociais, enfatizando-se entre eles o trabalho (DEMASI, 2000).

As mudanças na base da sociedade industrial irão ampliar e diversificar os caminhos a serem seguidos profissionalmente, aumentando a complexidade das decisões sobre a carreira (para aqueles que possuem a possibilidade efetiva de planejar a carreira (VIEIRA; MIANO, 2012).

A rapidez com a qual se lida com as repentinas mudanças, ocasionadas principalmente pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm impulsionado os gestores modernos a enfrentarem um contexto incerto. Nesse particular, as ditas organizações e carreiras sem fronteiras aparecem como aquelas que incitam nos indivíduos o desenvolvimento da capacidade de pensar e

atuarem o trabalho, além dos espaços organizacionais regulares. Trata-se de se observar os diferentes conjuntos de experiências, redes sociais e de informações, que irão compor as relações de trabalho da contemporaneidade (COELHO, 2006, p.94)

Diante da mutabilidade do ambiente socioeconômico e de suas perspectivas, é acordado que a posição proativa e a visão estratégica na gestão de carreira são atributos favoráveis para àqueles que planejarem sua trajetória profissional (SANTOS, 2001). Para Uris (1989), o autoconhecimento e a análise do ambiente organizacional são pressupostos à realização de um planejamento eficaz, corroborando a importância da etapa de análise situacional.

A identificação da existência de algum planejamento de carreira por parte dos formandos dos cursos de saúde em uma instituição privada de belo horizonte - MG, frente a estas mudanças supracitadas, foi definida como o objetivo principal do trabalho.

Visando desvelar a percepção real dos acadêmicos, o estudo foi desdobrado em três etapas, a fim de possibilitar conclusões mais refinadas:

1° etapa - foi verificado se os formandos possuem algum conhecimento sobre metodologias de planejamento de carreira, e se acreditam na sua eficácia.

2° etapa - Validação dos resultados obtidos por Lucena (1995) e Dutra (2002) de que, no Brasil, ainda não há o hábito ou a iniciativa consciente de planejar individualmente a carreira na amostra selecionada.

3° etapa averiguado se os formandos utilizam algum instrumento para promover um nível de autoconhecimento mais substancial.

Deste modo, este trabalho visa mensurar quantos formandos já possuem seu futuro profissional provisionado através de um plano de carreira. Se os discentes têm definido a área de atuação ou empresa que querem seguir em sua trajetória profissional. Se mensuram ou não, em quanto tempo alcançarão seus objetivos, e se caso já possuem um plano de carreira de que maneira o fizeram.

Tais objetivos são idealizados a partir da seguinte pergunta de partida: Quais as perspectivas e paradigmas dos formandos nos cursos de saúde em uma universidade privada em relação à gestão de sua carreira?

A pesquisa justifica-se por sua grande relevância para a comunidade científica bem como para os docentes de saúde do local de estudo, de forma a possibilitar uma reflexão dos docentes e discentes sobre uma atuação mais contundente no que tange ao preparo de alunos com foco em gestão estratégica e carreira.

2 | OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos da área de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte.

2.2 Objetivos específicos

- Mensurar quantos formandos possuem um plano de carreira;
- Identificar de que maneira, caso possuírem um plano de carreira, o fizeram;
- Identificar qual a média de tempo que os formandos determinam para alcançar seus objetivos;
- Demonstrar a importância dada pelos formandos para a gestão de suas carreiras.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

3.1 Carreira e evolução da estrutura organizacional

Visando expandir o conceito de carreira, será traçado a evolução histórica do cenário industrial que foi pioneiro no avanço deste seguimento.

Carreira é um termo muito utilizado no qual agrega vários significados, contudo de difícil definição. Pode ser utilizado para referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. (DUTRA, 1996 p.16)

Foi no Século XIX que adotou-se a terminologia para definição da trajetória profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permaneceu limitado a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Os cargos eram individuais com tarefas simples e repetitivas. Ofertavam poucas oportunidades de progressão ocupacional. A partir do momento que o indivíduo ingressasse na carreira, já sabia, de antemão, o que esperar do percurso (PEREZ, 2011).

Dutra (1996) descreve sobre dois modelos de carreira: modelo tradicional e moderno. O modelo tradicional, que esteve vigente até a década de 1970, foi marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical e o trabalhador possuía maior estabilidade no emprego. Ao passo que o modelo moderno, identifica-se por uma progressão da carreira de forma descontínua, mais horizontal que vertical e com maior instabilidade.

Nos tempos atuais faz-se necessário atentar para às transformações e exigência do mercado que encontra-se cada vez mais rigoroso no que tange a seleção e prospecção de carreiras.

Chiavenato (2004), descreve o cenário industrial em três eras, sendo elas:

Era industrial clássica: vigente até meados de 1950, As organizações passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, que são definidas pela rigidez de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e

previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios, as organizações se preocupavam mais com a produção. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista, típico da lógica do sistema fechado.

“Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível” (CHIAVENATO, 2004, p. 35).

Era da Industrialização Neoclássica: Vigente de 1950 a 1990, marcada pelo início após a segunda guerra mundial. A economia passou por uma expansão internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. O modelo burocrático foi substituído pela teoria estruturalista. Nesse modelo as empresas almejavam novos métodos estruturais para incentivar a inovação e ajustes das condições externas, fomentando importantes melhorias quanto ao modelo de gestão implementado nesta era. Até a década de 70 a progressão da carreira era direto e verticalizada de modo que conferia maior estabilidade para os trabalhadores.

Era da Informação: Vigente a partir da década de 90 e sendo a era atual. O destaque dessa fase é a tecnologia da informação (TI), que alcançou o mundo. A TI forneceu condições basais para o surgimento e maturação da globalização da economia, refletindo na competitividade intensa entre as organizações. Portanto o maior desafio das organizações passa a ser a produtividade do conhecimento. Inicia a concepção de departamento de RH, que visualizava as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o fator determinante para o sucesso da organização.

A partir deste contexto a definição de carreira sofre transformações, também num ritmo progressivo, acarretando ruptura de paradigmas que tem a ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas que temos vivido nas últimas décadas.

“ A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira” se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (SCHEIN, p. 19, 1993).

Para Schein (1993), é possível identificar duas linhas de carreira: interna e externa. A interna é a imagem e/ou idéia que a pessoa tem a respeito do próprio trabalho e o papel que desempenha em sua vida mencionando a inclinação profissional. Carreira externa refere-se às etapas percorridas e exigidas por uma profissão ou organização para que se obtenha êxito profissional, e são atreladas ao que o gestor espera do trabalhador podendo ser norteadas pelas diretrizes de âncora de carreira.

Âncora de Carreira	Definição/características
Autonomia/independência (AI)	Prioridade à liberdade, autonomia e independência. Caracteriza a valorização das experiências profissionais de realização do trabalho cujos ritmos, formas e padrões são autônomos.
Segurança/estabilidade (SE)	Valorização da estabilidade, da previsibilidade dos níveis de desempenho e tarefas, das recompensas previsíveis e estáveis.
Competência técnica-funcional (TF)	Valorização de experiências profissionais que vislumbrem a capacidade técnica individual.
Competência gerência geral (CG)	Prioridade à capacidade analítica na solução de problemas e tomada de decisões em situações de incerteza, ao bom relacionamento interpessoal e intergrupar e ao equilíbrio emocional.
Criatividade empreendedora (CE)	Criação de novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis. Essa inclinação profissional reúne pessoas dispostas a correr riscos e superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço.
Serviço/dedicação a uma causa (SD)	Prioridade à satisfação em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver, ajudando os outros, solucionando questões ambientais e sociais.
Desafio Puro (DP)	Valorização da superação de obstáculos e solução de problemas aparentemente insolúveis.
Estilo de Vida (EV)	Prioridade ao equilíbrio das esferas pessoais e profissionais. A percepção de sucesso está relacionada à conquista do equilíbrio, não sendo a carreira o seu objetivo principal.

Tabela 1. Diretrizes para âncora de carreira

Adaptação Schein, 1993.

3.2 Fases da vida e carreira

Para Savioli (1991), carreira, profissional e as empresas – nasce, cresce, amadurece e morre. É fatídico que a carreira é móvel, e possui em seu todo inúmeras fases, que deve ser entendida para ser melhor administrada.

O início do ciclo da carreira requer maior investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que todas as partes constituintes desta fase cresça harmoniosamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, sendo assim na terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomençar uma nova trajetória laboral.

Dutra (1996) define cinco estágios de vida das pessoas e expectativas quanto à carreira: infância (até 14 anos), adolescência (15 a 24), idade adulta (25 a 44), maturidade (45 a 64) e velhice (após 64 anos).

A infância é marcada pela fase da fantasia, pelo o aprendizado, é onde a escolha da carreira é muito flutuante. Na fase adulta o sujeito assume compromissos sociais e tende por alcançar uma estabilização profissional. Os compromissos assumidos, seja com a profissão ou família, são mais bem compreendidos. Já na fase senil é apontada pelo autor como a fase da permanência. É também marcada por mudanças notáveis, em detrimento a mudanças no cotidiano profissional ou familiar.

Schein (1978) discorre que carreira é um processo de desenvolvimento da pessoa

como um todo. Complementa que para poder analisar a carreira de um indivíduo, é necessário compreender os seus anseios e características.

Schein (2004) afirma que só o próprio indivíduo é capaz de traduzir como ele enxerga a própria carreira e como a sociedade a reconhece, embora o espaço de tempo associado a cada uma das fases, varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce, e que este fato está diretamente relacionado ao grau de maturidade do próprio sujeito.

3.3 Gestão de carreiras

No que diz respeito a gestão de carreira, possui inúmeros estudos que abordam esta temática. Para Dutra (1996) as ferramentas disponíveis para orientar o processo de auto avaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas.

Ainda não conseguem oferecer condições necessárias para que pessoas tenham um distanciamento crítico em relação a sua realidade. Por sua vez, estas ferramentas, diante da limitação, podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto em que estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas (Perez, 2011 [s/p]).

Perez (2011), ainda acrescenta que traçar objetivos de carreira e a elaboração de plano de ação pessoal, está diretamente relacionado com o nível de autonomia e independência em que a pessoa se encontra, considerando os ciclos de vida de influência sobre as pessoas, a saber: ciclo biossocial, ciclo profissional, ciclo familiar ou de procriação.

Ciclo Biopsicossocial	
Fases	Percepções
18 aos 30 anos	Nesta fase o indivíduo está deixando sua casa, sobrevivendo por conta própria no mundo adulto e desenvolvendo sua personalidade de vida e características.
31 e início dos 40 anos	Nesta fase o indivíduo vive a crise da meia idade, confronta-se com os sonhos e a realidade vivida, emergindo novamente os conflitos da adolescência – são também percebidos os sinais da limitação da capacidade física.

Final dos 40 e início dos 50 anos.	Nesta fase é marcada pelas inúmeras mudanças na estrutura familiar. A partida dos filhos, e o casal redescobre um ao outro. É a fase do “ninho vazio”, Tornam-se mais gentis, dóceis, compreensivas, ao mesmo tempo em que crescem os problemas com o reconhecimento do declínio das habilidade e competências que já são limitadas.
------------------------------------	--

Tabela 2. Ciclo de vida e suas percepções no âmbito profissional

Fonte: Adaptação Perez, 2011

A gestão de carreira para ser funcionante, deve atender as necessidades tanto da organização quanto pessoal. O sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo uma configuração dinâmica e atualizada. O método aplicado e as técnicas utilizados para a implantação ou manutenção da gestão da carreira representam uma tomada de decisão primordial para um resultado eficaz.

Para Dutra (2009) um grande número de indivíduos enxerga a reflexão sobre suas carreiras apenas como a percepção de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando a uma realidade dada pelo meio externo (ambiente) e perde a chance de atuar sobre esta realidade.

Para evitar esta realidade, e antes de planejar ou gerenciar a carreira disponibilizada pelo ambiente, é essencial refletir, questionar e identificar sobre os seguintes questionamentos infracitados:

- Quem eu sou? O que quero? Quais são minhas expectativas e competências? Qual é o meu foco? Quais são os meus valores?

Estas perguntas precisam ser feitas como norteadoras nas tomadas de decisões pessoal e profissional (PEREZ, 2011).

4 | PERCUSSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa de cunho quantitativa positiva, refletida no uso de estatística simples, com a finalidade de obter resultados que responda a problemática norteadora deste estudo. Como o objetivo do trabalho foi descrever a percepção sobre a gestão de carreira, vista pelos formandos do curso de saúde em uma universidade privada de Belo Horizonte, a pesquisa se caracteriza como descritiva (RUIZ, 2006).

O critério de seleção da amostra parte do conceito utilizado para o termo “formando”. Foram incluídos neste grupo todos os alunos do último período dos cursos: Enfermagem, Fisioterapia e odontologia de uma universidade privada de Belo Horizonte, assim sendo, esta amostra pode ser considerada não probabilística e intencional (MARCONI & LAKATOS, 1996). O objetivo inicial era saturar todo o universo amostral, mas foi possível obter respostas de apenas 98 alunos (a expectativa girava em torno de 130).

A justificativa para a escolha deste grupo, parte do pressuposto de que os formandos possuem conhecimento relativamente robusto sobre o cenário corporativo e sobre a relação homem *versus* trabalho; e a proximidade do término da graduação na condução da vida profissional, que deveria estimular os estudantes a buscarem mais conhecimento para a tomada de decisão e ações sobre suas carreiras, assim como suas necessidades e objetivos.

Os questionários aplicados são estruturados e não- disfarçados (MARCONI & LAKATOS, 1996), apresentando três blocos. O primeiro bloco é composto por dezesseis questões fechadas, e duas abertas no que tange a sexualidade e religião do entrevistado, devido a inúmeras as possibilidades de respostas nestas questões optou-se por aberta para não limitar a expressão do entrevistado. O segundo bloco é composto por sete questões, apresentando as alternativas de resposta numa escala de percepção do entrevistado. O terceiro bloco é composto por 46 questões, que o entrevistado atribuirá uma nota de 1 a 5 representando respectivamente a discordância ou concordância (1. Discordo totalmente; 2. Tendo a discordar; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Tendo a concordar; 5. Concordo totalmente).

Com auxílio de dois participantes um pré-teste foi aplicado para identificar possíveis erros no questionário, sendo indicadas poucas alterações, posteriormente as devidas correções o formulário adaptado por Dutra (2010) foi validado pelo pesquisador (ANEXO I).

A coleta de dados ocorreu através da pesquisa de campo, no período de Agosto a Setembro de 2017. A tratativa dos dados ocorreu através da tabulação em planilha no *Excel For Windows*, permitindo ao pesquisador uma visão do macroprocesso horizontal da pesquisa. A análise foi realizada através de estatísticas descritivas (percentuais) das respostas obtidas, e posteriormente confrontada com literatura para análise e obtenção dos resultados.

5 | RESULTADOS

A distribuição por gênero entre os participantes foi equilibrada quando comparada com o quantitativo total dos sujeitos entrevistados, entretanto, prevalece o sexo feminino 59%, ao passo que o masculino representou 41%. Como justificativa plausível para este resultado, infere-se que a prevalência feminina é reflexo da maior inserção da mulher no mercado de trabalho e na busca de qualificação (MIANO e VIEIRA, 2012).

Partindo deste pressuposto, vale ressaltar também que a mulher é o maior número representativo de alunos em formação do seguimento de saúde no campo em estudo, validando o que os autores acima afirmam.

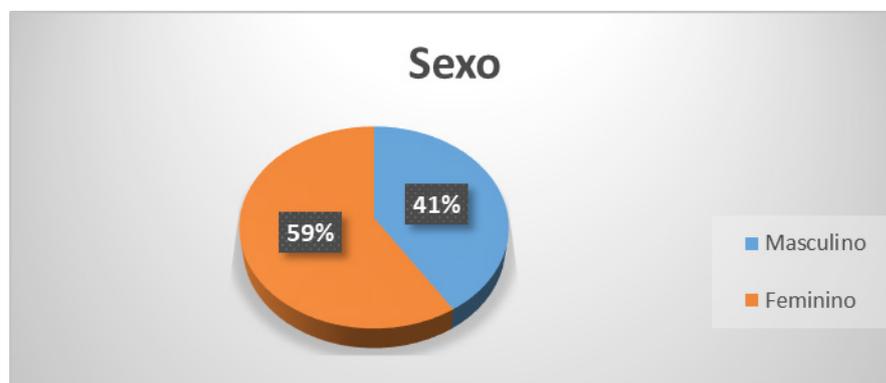


Gráfico 1: Distribuição dos entrevistados por gênero

Fonte: dados da pesquisa

Distribuindo os entrevistados em escalas por idade, obteve-se os seguintes resultados: 48 formandos encontram-se na faixa etária de até 25 anos de idade, representando 47% das pesquisas respondidas; 28 formandos encontram-se na faixa etária de 25 a 30 anos de idade, representando 29% das pesquisas respondidas; 13 formandos encontram-se na faixa etária de 30 a 35 anos de idade, representando 14% das pesquisas respondidas; 7 formandos encontram-se na faixa etária de 35 a 40 anos de idade, representando 8% das pesquisas respondidas; e 2 formandos ocupam a faixa etária entre 50 e 55 anos de idade, estando representados por apenas 2% das pesquisas respondidas.

Chama a atenção nesta distribuição duas coisas, a primeira é que a curva A dos entrevistados, é composto por adolescentes e jovens de até 25 anos, e para Perez (2011) esta é a fase de vida na qual o sujeito ainda não se preocupa com gestão de carreiras, ou se que possui um plano de contingência para os primeiros meses pós formação. A segunda, é que ainda é incipiente a matricula de alunos acima de 35 anos em instituição de ensino superior, quando comparado a países de primeiro mundo.

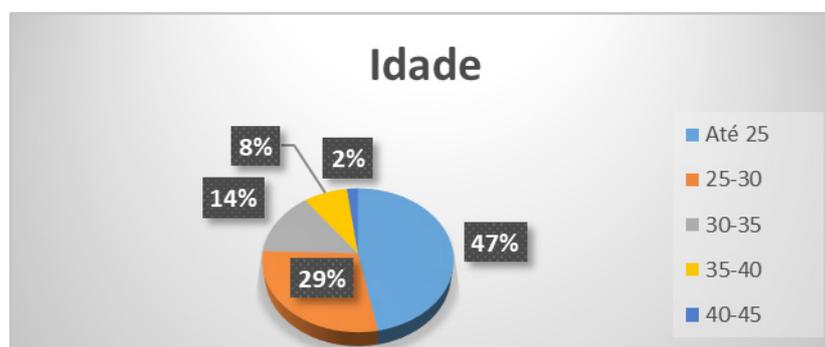


Gráfico 2: Distribuição dos entrevistados por idade

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a atuação profissional destes formandos, foram distribuídos na seguinte conformação: 40 formandos responderam que estão atuando na área de formação, representando 38% das pesquisas respondidas; 18 formandos responderam que não estão atuando na área de formação, representando 19% das pesquisas

respondidas; 16 formandos responderam que estão atuando em partes na área de formação, representando 17% das pesquisa respondidas; 13 formandos responderam que não possuem nenhum vínculo empregatício no momento da entrevista na área de formação, representando 14% das pesquisa respondidas; 11 formandos responderam que atuaram muito pouco na área de formação, representando 12% das pesquisa respondidas.

Para Schein (2004), carreira é aplicado apenas a um indivíduo que possui uma profissão ou vida profissional bem estruturada. Neste caso, apenas 38% dos formandos podem almejar plano de carreira a curto e médio prazo, ao passo que os demais que não encontram-se empregados, ou em contato com a área de formação poderão almejar plano de carreira somente a longo prazo.

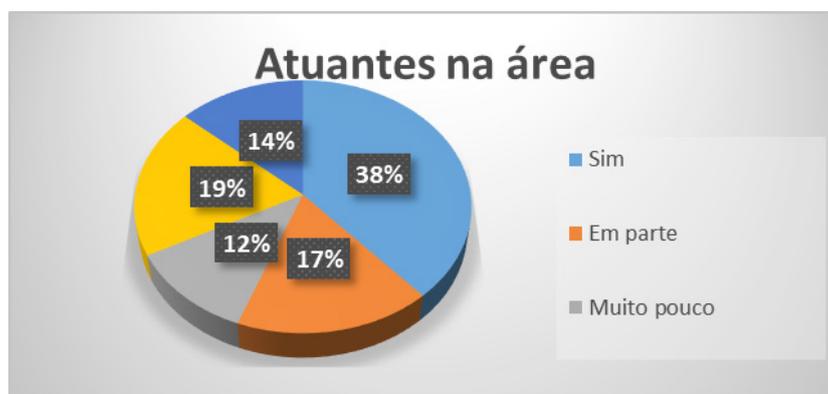


Gráfico 3: Distribuição dos entrevistados por atuação no mercado de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a distribuição dos formando em saúde para obtenção de um novo título é possível agrupa-los no seguinte formato: 91 alunos que responderam esta pesquisa afirmam estar cursando a primeira graduação universitária, o que representa 93% das respostas.

Os demais 7% foram distribuídos entre 2 alunos que estão cursando o segundo curso superior, e alunos que marcaram improcedentemente a esta questão, sendo pouco relevante para a avaliação deste requisito.

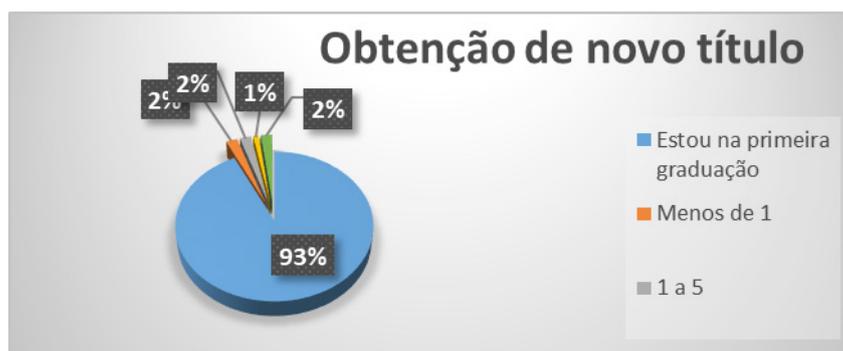


Gráfico 4: Distribuição dos entrevistados em obtenção de novo título universitário.

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a natureza laboral dos formandos, foi possível obter os seguintes resultados: 72 formandos responderam ser assalariados; 18 formandos declaram-se desempregados; 5 formandos responderam ser profissionais liberais/autônomos, e 3 afirmam ser empresários.

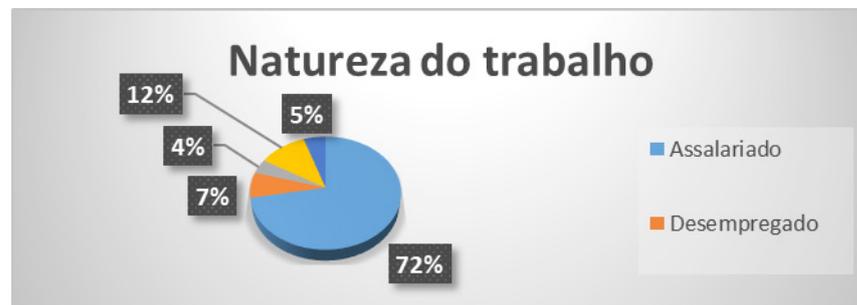


Gráfico 5: Distribuição dos entrevistados por área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi possível identificar a renda mensal dos formandos entrevistados, sendo prevalente a remuneração entre 1.001,00 até 2.000,00.

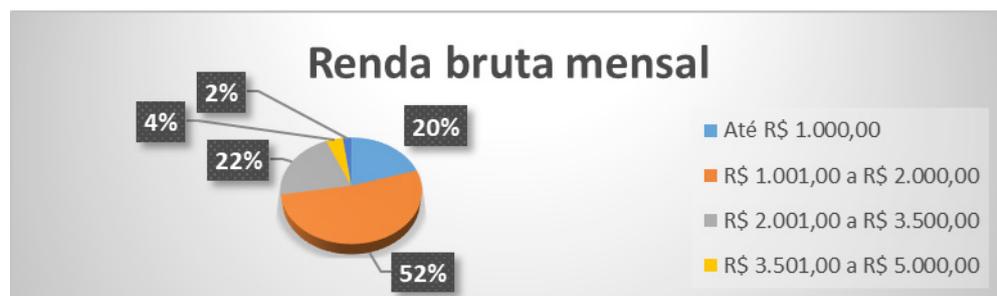


Gráfico 6: Distribuição dos entrevistados por obtenção de renda mensal.

Fonte: Dados da pesquisa

Para Martins (2011), as empresas brasileiras não conseguem prover uma série de recursos e de regras necessárias à gestão de carreiras. Sendo assim, obteve-se os seguintes resultados a partir da pesquisa: 33 formandos declaram-se trabalhar em empresa de capital privado, representando 31% da pesquisa respondida; 21 formandos declaram-se trabalhar em empresa de família, representando 22% da pesquisa respondida; 17 formandos declaram-se trabalhar como servidor público, representando 18% da pesquisa respondida; 14 formandos declaram-se trabalhar em empresa de capital misto, representando 15% da pesquisa respondida; e 13 formandos responderam que trabalham em multinacional, representando 14% das entrevistas respondidas.

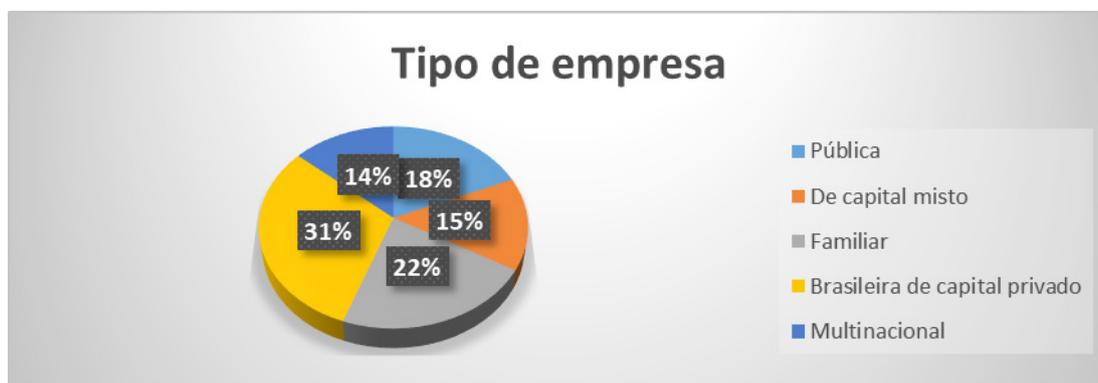


Gráfico 7: Distribuição dos tipos de empresas que os entrevistados atuam.

Fonte: Dados da pesquisa

Perez (2011), afirma que quanto maior o porte da organização, mais gestão de carreira é possível perceber, estando então os colaboradores mais susceptíveis em ter seus talentos reconhecidos e serem promovidos.

Entretanto, os entrevistados neste estudo não tem observado chances de crescimento internos apenas pelo porte da instituição, observam que a qualificação dos profissionais estão muito mais atrelado a promoção, do que uma própria filosofia interna de promoção.

Também foi possível verificar o perfil dos motivos que fizeram os formandos participantes desta pesquisa a escolherem cursos na área da saúde, sendo eles: 47% dos entrevistados responderam que optaram por aquisição, atualização e ampliação dos conhecimentos; 26% melhorar a chance de empregabilidade e 12% almejam mudar de emprego ou por ser um investimento na carreira.

Foi questionado também quanto ao conceito de trabalho, e os entrevistados responderam o seguinte: 59% dos formandos entrevistados acreditam que o conceito de trabalho é oportunidade de crescimento; 23% dos entrevistados responderam que o conceito de trabalho é fonte de satisfação e 18% dos entrevistados acreditam que conceito de trabalho significa obrigação econômica.

Shein (2004), afirma que o tempo de atuação em uma organização é um dos principais fatores a ser avaliado quando se trata de promoção ou em progressão de carreira. Entretanto através desta pesquisa, foi possível observar que a curva A das respostas deste quesito, são de pessoas que não trabalham a muito tempo na instituição ao qual laboram suas atividades. Foi possível obter os seguintes resultados: 37% dos formandos entrevistados declaram estar na mesma empresa menos de 1 ano.

Quanto a necessidade de testes psicológicos para realização da gestão de carreiras e/ou para escolha da área de atuação, foi possível obter os seguintes dados: 61% dos formandos discordam totalmente da realização do teste vocacional; 17% dos formandos não concorda e nem discorda da realização do teste vocacional; 10% dos formandos concordam totalmente da realização do teste vocacional; 9% dos formandos tendem a concordar com a realização do teste vocacional; 3% dos formandos tendem a discordar da realização do teste vocacional;



Gráfico 8: Distribuição por conceito de sucesso profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Foi contemplado também, a questão dos formandos possuírem um plano de carreira para tão logo a formação, o obteve-se os seguintes achados: 33% dos formandos tendem a concordar que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 32% dos formandos não concordam e nem discordam que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 21% dos formandos concordam totalmente que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 8% dos formandos discordam totalmente que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver; 6% dos formandos tendem a discordar que não possuem um plano de carreira, mas já sabe quais atividades gostariam de desenvolver;



Gráfico 9: Distribuição por formandos que possui plano de carreira

Fonte: dados da pesquisa



Gráfico 10: Distribuição por requisitos que a gestão de carreira necessita

Fonte: dados da pesquisa

Uma das principais formas de agregar positivamente a carreira, é saber se gerenciamos o nosso processo de melhoria contínua, porque através dos retornos é possível estabelecer o plano de desenvolvimento individual (PEREZ, 2011)

Através deste estudo, foi possível obter os seguintes dados: 35% dos formandos tendem a concordar que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 29% dos formandos concordam totalmente que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 14% dos formandos não concordam e nem discordam que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 13% dos formandos tendem a discordar que buscam pelos os apontamentos e/ou oportunidades de melhorias da chefia imediata; 9% discordam totalmente.

A concorrência e disputa pela escolha da profissão sempre foi um dos maiores desafios na gestão de carreiras, pois através destas sempre terá um ou outro individuo alocado em um ambiente que não é o de sua escolha, e sim por sua ambição financeira (SCHEIN, 2004).

Através desta afirmativa, foi possível identificar em nossa pesquisa o seguintes resultados no que tange a escolha da profissão: 26% dos formandos vislumbram possibilidade de auto realização através do trabalho que desenvolve; 23% dos formandos vislumbram perspectivas de ganhos financeiros; 22% dos formandos vislumbram o mercado de trabalho promissor; 15% dos formandos vislumbram sua vocação para a área de escolha; 9% dos formandos vislumbram status; 1% dos formandos relatam influência dos pais.

A afirmação de Dutra (2002), de que no Brasil o planejamento de carreira individual possui pouca frequência é sustentada em certo grau pela pesquisa. Visto que grande parte dos formandos ainda não apresentam maturidade para desenvolver e planejar a própria carreira.

É esperado que a maturidade profissional seja alcançada com o advento do conhecimento e com as experiências vivenciadas. Deste modo faz-se necessário comparar quais são as alterações no planejamento de carreira dos formandos que responderam esta pesquisa, sendo este resultado expresso da seguinte forma:

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos tempos atuais, são visíveis as importantes mudanças no cenário de trabalho, impactando na grande volatilidade nos processos e relações de profissionais, fomentando um crescente empenho por parte dos formandos na própria gestão de carreira.

Esta pesquisa alcançou os objetivos propostos, além de evidenciar o empenho dos formandos na área de saúde. Tendo como suposição inicial que, pela própria natureza do curso, os formandos estariam evoluídos no planejamento da própria

carreira, Porém, ao contrário do esperado, notou-se que a iniciativa individual desta prática está insatisfatória.

Chama a atenção que a maioria dos participantes afirmou não possuir nenhum tipo de conhecimento sobre o planejamento de carreira, mesmo que esta temática faça parte do currículo obrigatório através da disciplina de administração do curso em estudo.

Deste modo, esta pesquisa serve como ferramenta para elucidar a necessidade de se pensar, planejar e implementar a gestão de carreiras desde a graduação, fomentando o processo de melhoria contínua nos profissionais que as universidades entregam para a sociedade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, J. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. e outros (ORGs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, pág. 94-108. 2006.

DEMASI, Domenico. **O Ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2000 Tradução de: Ozio creativo.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FRANCA: ^a C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PEREZ, Janete Lúcia Pagani. **GESTÃO DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE AUTOCONHECIMENTO**. Convibra administração, p. 10 a 21, 2011.

SANTOS, H. T. M. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SAVIOLI, N. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. H. **perspectiva de gestão de carreira**. São Paulo: Nobel, 2004.

URIS, A. **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo: Pioneira, 1989.

VIEGAS, Sônia. **Trabalho e Vida**. Disponível em [http:// docslide.com.br/documents/sonia-viegas-trabalho-e-vida.html](http://docslide.com.br/documents/sonia-viegas-trabalho-e-vida.html). Acesso em 16/09/17.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES: UM ESTUDO SOBRE OS CONCEITOS INTRÍNSECOS AO MODELO

Denise Del Peloso de Castro

Comissão Nacional de Energia Nuclear/Rio de Janeiro-RJ

Stella Regina Reis da Costa

UFF/Engenharia de Produção/Latec/Niterói-RJ

RESUMO: A avaliação de desempenho por múltiplas fontes é um modelo no qual o empregado tem o seu desempenho avaliado não apenas pelo superior hierárquico, mas também pelos pares ou equipe subordinada, além dele próprio fazer sua auto-avaliação. O objetivo deste trabalho é aprofundar os conceitos relacionados à avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus. A revisão da literatura realizada por meio de pesquisa bibliográfica em motores de busca e na literatura especializada aponta uma série de variáveis que intervêm no sucesso deste modelo. Liderança, cultura organizacional favorável a promoção do *feedback* e as competências dos gestores na condução do processo avaliativo, são algumas das variáveis que contribuem para que a avaliação por múltiplas fontes atinja os resultados esperados.

ABSTRACT: The performance appraisal by multisource feedback is a model in which the employee has his performance evaluated not only by the hierarchical superior but also by

the peers or subordinate team, in addition to making his own self-assessment. The objective of this work is to deepen the concepts related to evaluation by multisource feedback, also known as 360 degree feedback. The literature review carried out through bibliographic research in search engines and in the specialized literature points out a series of variables that intervene in the success of this model. Leadership, organizational culture favorable to the promotion of the feedback and the competences of the managers in the conduction of the evaluation process, are some of the variables that contribute for the multisource feedback reach the expected results.

1 | INTRODUÇÃO

A Avaliação por Múltiplas Fontes, também conhecida como Avaliação 360 graus, *Feedback* 360 Graus, *Feedback* por Múltiplas Fontes, é um dos modelos de avaliação de desempenho mais utilizados pelas organizações, a partir dos anos 90, para estimular o desempenho e desenvolver as competências dos empregados, considerando os desafios sócio-econômicos do mercado globalizado.

A avaliação 360 graus baseia-se no uso de múltiplas fontes, ou seja, o desempenho é avaliado por todos que interagem com o

empregado, que também faz a sua própria autoavaliação, enriquecendo de forma significativa o processo avaliativo, na medida em que o avaliado recebe *feedback* de diferentes fontes que integram o seu ambiente de trabalho (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

A avaliação 360 graus parte do pressuposto de que:

a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. (BRANDÃO *et al.*, 2008, p.883)

Os diversos atores envolvidos neste modelo, são: o superior hierárquico, os colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até fornecedores, além do próprio empregado, que faz sua autoavaliação (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009, p.213):

a avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de retro informações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos e externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – de o líder avaliar o subordinado.

Nesse sentido, Vilas Boas e Andrade (2009) destacam que a avaliação 360 graus permite que o desempenho seja analisado de forma circular, gerando assim um *feedback* mais completo e proporcionando um conhecimento maior sobre as competências individuais. Para os autores:

a gestão do desempenho, baseada nessa avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo. Consequentemente, o *feedback* dos dados levantados por esse tipo de avaliação permite a reciclagem de estratégias e das competências de toda a organização. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 213)

O objetivo deste trabalho é aprofundar os conceitos relacionados à avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus, buscando identificar as variáveis que intervêm na prática deste modelo de avaliação.

A metodologia utilizada para revisão da literatura foi a pesquisa bibliográfica, que consistiu no levantamento dos principais referenciais teóricos sobre o tema, envolvendo as seguintes fontes de dados: artigos em revistas, jornais, livros e endereços eletrônicos.

A avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou 360 graus perpassa vários conceitos que precisam estar alinhados para o êxito da sistemática, considerando que os mesmos compõem o panorama que pode favorecer ou dificultar a implantação deste modelo de avaliação.

2 | FEEDBACK POR MÚLTIPLAS FONTES OU FEEDBACK 360 GRAUS

Souza *et al.* (2009), destacam que a principal característica da avaliação de desempenho 360 graus é o compartilhamento de *feedbacks* com as pessoas diretamente envolvidas nos resultados obtidos.

A gestão do desempenho através da avaliação 360 graus enriquece a mensuração do desempenho profissional já que o *feedback* contribui para o desenvolvimento das competências das pessoas além de permitir a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização, tratando-se, contudo, de um modelo mais complexo pela ampliação do número de avaliadores (BRANDÃO *et al.*, 2008; VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Para Atwater, Brett e Charles (2007), o *feedback* por múltiplas fontes (*Multisource Feedback-MSF*), também conhecido como *feedback* 360 graus, é um processo no qual um líder recebe *feedback* anônimo de subordinados, colegas, chefes e clientes, sendo bastante utilizado nas organizações, como forma de aumentar o conhecimento sobre os aspectos essenciais para o desempenho da liderança sob uma perspectiva de desenvolvimento.

Os autores recomendam que o MSF seja utilizado inicialmente com o propósito de desenvolvimento, para depois se for o caso, ser utilizado para fins de avaliação, ressaltando que aspectos como confidencialidade, anonimato e a confiança ao longo do processo são fundamentais para os resultados esperados.

Foster e Law (2006) chamam atenção sobre o fato dos conceitos MSF e o *feedback* 360 graus não serem sinônimos. Para os autores, os termos são diferentes, na medida em que o *feedback* 360 graus, é uma das possíveis formas do *feedback* por múltiplas fontes (MSF), conforme indicado no quadro 1.

<i>Feedback</i> por Múltiplas Fontes - MSF	<i>Feedback</i> 360 graus
O MSF poder envolver duas ou mais fontes de <i>feedback</i>	Envolve necessariamente o <i>feedback</i> dos superiores, dos pares, dos subordinados, além da autoavaliação.
O MSF pode envolver o <i>feedback</i> de participantes externos, como clientes e fornecedores	
O <i>feedback</i> 360 graus é um dos tipos do MSF	Está intrinsecamente ligado a dois princípios organizacionais: proximidade nas relações de trabalho e hierarquia da estrutura organizacional

Quadro 1- *Feedback* por Múltiplas Fontes e *Feedback* 360 graus

Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

Segundo Foster e Law (2006), o *feedback* 360 grau pode ser entendido a partir da figura 1.

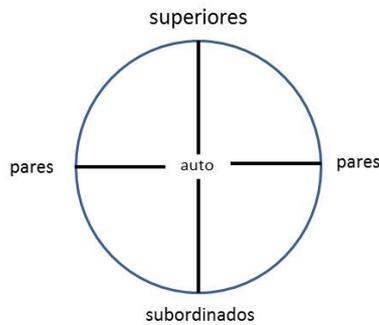


Figura 1- Modelo do *Feedback* 360 graus

Fonte: adaptado de Foster e Law (2006)

Algumas das premissas do *feedback* 360 graus são que o *feedback* seja anônimo, confidencial, que o processo seja percebido pelos envolvidos como confiável e honesto e que as diferenças individuais sejam observadas (ATWATER; BRETT; CHARLES, 2007).

De acordo com Atwater, Brett e Charles (2007), o *Multisource Feedback* (MSF) pode ser um método útil para aprimorar o comportamento do líder, influenciando assim positivamente as atitudes dos empregados, tais como a satisfação no trabalho e o engajamento, dentre outras.

Um pressuposto do *feedback* 360 graus, é que o *feedback* negativo ou discrepante (quando as avaliações dos outros são mais baixas se comparadas com a autoavaliação), levará a uma conscientização do avaliado, tornando-se assim um estímulo para o indivíduo mudar de comportamento. Enquanto alguns estudos apontam que às vezes este é o resultado alcançado, as pesquisas sobre avaliação de desempenho por *feedback* sugerem que tais resultados positivos são apenas um dos possíveis efeitos obtidos (BRETT; ATWATER, 2001).

Nesse sentido, Brett e Atwater (2001) alertam que alguns pressupostos do *feedback* 360 graus devem ser questionados, especialmente quando associados ao *feedback* negativo, isto é, quando a avaliação recebida é baixa ou abaixo do esperado pelo indivíduo.

Em pesquisa realizada pelos autores, os resultados indicam que o *feedback* negativo além de não ter sido percebido pelo avaliado como um resultado preciso ou útil, não gerou sensibilização nos envolvidos e pelo contrário, suscitou raiva e desânimo. Assim, as pessoas que mais necessitariam de *feedback*, ou seja, aquelas que não apresentam um bom desempenho ou que superdimensionam seus próprios resultados, são as menos receptivas ao *feedback*. Em função destes achados, Brett e Atwater (2001) sugerem que mais pesquisas sejam realizadas, buscando identificar as potenciais reações negativas e a adoção de medidas para evitá-las ou administrá-las como parte do processo do *feedback* 360 graus.

3 | LIDERANÇA

Souza *et al* (2009) destacam que devido a uma competitividade crescente, as lideranças nas organizações vêm assumindo a responsabilidade de promover as mudanças necessárias para garantir um desempenho organizacional que assegure resultados efetivos.

A liderança é objeto de estudo há mais de um século, seja através de teorias ou de pesquisas, já que o tema é de interesse para todas as organizações que buscam identificar como desenvolver liderança e líderes os mais eficazes e eficientes possíveis (DAY *et al.*, 2014).

Apesar deste histórico, na visão de Day *et al.* (2014), são poucas as teorias e pesquisas de cunho científico sobre o assunto. O autor observa, contudo, que esse viés vem mudando, já que o estudo do desenvolvimento de líderes e da liderança tem recebido uma abordagem científica cada vez maior, no intuito de se ampliar a compreensão e melhorar os processos intrínsecos ao tema, alavancada pelos desafios da sociedade contemporânea.

Day (2000) destaca a importância da distinção entre “desenvolvimento de líderes” e “desenvolvimento da liderança”, pois enquanto o primeiro conceito está focado em habilidades individuais, o segundo abrange um processo que envolve vários indivíduos, como líderes e seguidores ou pares de uma equipe de trabalho.

Segundo Day *et al.* (2014), as teorias sobre liderança não contribuíram de forma efetiva para o estudo do tema, em função de boa parte delas estar embasada em aspectos da personalidade do indivíduo ou focadas em treinamentos, que em sua maioria não estão dimensionados aos desafios que os líderes contemporâneos têm que enfrentar.

Nos estudos conduzidos por Mumford, Campion e Morgeson (2007), as habilidades essenciais para o exercício da liderança foram agrupadas em quatro grupos: habilidades cognitivas, habilidades interpessoais, habilidades de negócios e habilidades estratégicas. Os autores buscaram investigar o nível de exigência destas habilidades relacionando-as aos diferentes níveis gerenciais da organização. Os achados apontam que apesar de todas as categorias de habilidades de liderança serem importantes, as habilidades estratégicas e as de negócios, tornam-se mais relevantes nos níveis hierárquicos mais altos da organização, quando comparadas às habilidades interpessoais e cognitivas.

Para Galli e Müller-Stewens (2012), as práticas estratégicas voltadas ao desenvolvimento da liderança podem contribuir para o desenvolvimento do capital social da organização e para a melhoria do desempenho organizacional, tornando-se assim uma vantagem competitiva.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) destacam que a liderança passou a ser investigada sob uma perspectiva holística, por meio de novos referenciais, tais como os seguidores, os pares, os supervisores, o contexto, a cultura de trabalho, envolvendo

organizações de diferentes setores, ou seja, considerando uma dinâmica social mais complexa e abrangente. Para estes autores, os estudos indicam que cada vez mais a liderança está sendo compartilhada nas organizações.

Nesse sentido, Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2006) defendem que a liderança nas organizações não deve estar atrelada a uma pessoa, como o *Chief Executive Office* - CEO, ou a um grupo de gerentes, pelo contrário a liderança deve estar disseminada em todos os níveis organizacionais.

Diversos pesquisadores têm abordado o desenvolvimento do líder e da liderança como um processo. Práticas organizacionais tais como *mentoring*, *coaching*, avaliação 360 graus, mecanismos de *feedback* e treinamentos de liderança estão presentes neste processo de desenvolvimento, que é dinâmico e envolve múltiplas interações. Mecanismos de *feedback* que possam ampliar o autoconhecimento dos líderes e a reflexão sobre o impacto do seu comportamento sobre os demais, tornam-se relevantes para o desenvolvimento da liderança (DAY *et al.*, 2014).

Para Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2006), há evidências de que os comportamentos de liderança impactam a motivação, o comprometimento, a realização no trabalho e o bem estar dos funcionários. Desta forma, tais práticas afetam o desempenho organizacional. Apesar do investimento das organizações públicas e privadas no desenvolvimento da liderança, muitas dessas iniciativas fracassaram.

Segundo os autores, as atitudes da alta gerência são um fator de entrave ao desenvolvimento da liderança pois ao ocuparem posições de destaque na organização, tais gerentes acreditam que não precisam de novas iniciativas de desenvolvimento. Contudo, avaliam que os gerentes subordinados a eles, estes sim precisam se desenvolver. Na medida, que esta média gerência se desenvolve e se torna mais consciente do seu papel, percebe a fraca liderança da alta gerência. O fato destes gerentes não encontrarem um ambiente receptivo às sugestões de melhoria, acaba por gerar um ambiente de frustração e ceticismo. Trata-se do impacto da fraca liderança (ALIMO-METCALFE ; ALBAN-METCALFE, 2006).

A análise da produção científica internacional sobre a liderança, realizada por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), apontou que a evolução das pesquisas sobre o tema foi marcada por grandes movimentos, sob a luz de determinadas perspectivas. Inicialmente, os estudos investigavam as características de personalidade do líder, posteriormente, os padrões de comportamento do líder que pudessem exercer influência e poder, em seguida o desenvolvimento das teorias situacionais, da liderança implícita e mais recentemente, a liderança carismática, transacional e transformacional. Não obstante as diferenças na abordagem do tema, os autores destacam que estes movimentos de pesquisa são complementares.

4 | A LIDERANÇA NO CENÁRIO NACIONAL

Enquanto a produção científica internacional dedica grande ênfase na investigação de práticas de liderança que possam melhorar a satisfação do liderado, os resultados da equipe e da organização como um todo, poucos são os trabalhos em âmbito nacional, que investigam o impacto do líder e das práticas gerenciais no ambiente organizacional (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Dias e Borges (2015) afirmam que no contexto atual da administração pública, o líder tem um papel relevante devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes. Assim, o grande desafio das lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

A relação entre liderança e cultura organizacional tem sido objeto de estudo, tanto no campo acadêmico quanto no prático. Vários são os trabalhos que defendem a idéia de uma reciprocidade mútua entre os dois constructos, a partir da perspectiva de que o líder transmite os valores organizacionais ao tempo em que é influenciado pelos princípios da organização (BARRETO *et al.*, 2013; BASS; AVOLIO, 1993).

5 | CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional está baseado em fundamentos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Sociais e tem colaborado na compreensão dos complexos fenômenos organizacionais, decorrentes das mudanças provocadas pela acirrada competitividade empresarial (BARRETO *et al.*, 2013).

Na visão de Schein (1985 apud Souza Pires e Macêdo, 2006, p.90) a cultura é:

um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Bass e Avolio (1993), líderes criam mecanismos para o desenvolvimento da cultura, reforçam normas e expressam comportamentos dentro das fronteiras da cultura. Normas culturais surgem e se modificam em função do que os líderes focam a atenção, de como reagem às crises, dos modelos de comportamento por eles adotados e de quem atraem para as organizações. As características da cultura organizacional são ensinadas pela liderança e eventualmente adotadas pelos seguidores.

Os autores enfatizam que há uma interação constante entre cultura organizacional e liderança, que se influenciam reciprocamente.

Segundo Bass e Avolio (1993), uma cultura organizacional forte, com valores e políticas internas que proporcionam mais autonomia nos níveis mais baixos da organização, pode restringir o aumento de poder pessoal da alta gerência, graças à

influência do nível intermediário da administração, ou seja, a cultura organizacional afeta a liderança tanto quanto a liderança afeta a cultura.

De acordo com Zehir *et al.* (2011), a literatura sugere que as organizações ao desenvolverem uma cultura organizacional forte e uma liderança eficaz podem alcançar um desempenho superior, contudo poucos estudos empíricos abordam a natureza exata e o tipo de interação entre estes três conceitos.

Na pesquisa realizada pelos autores, a qual investigou a relação entre os modelos de cultura, os estilos de liderança e o desempenho empresarial, os resultados sugerem que a cultura organizacional e a liderança são componentes vitais para o desempenho e que a cultura parece ser a chave para os estilos de liderança e para o desempenho. Zehir *et al.* (2011) recomendam que as empresas que queiram alcançar resultados positivos em um mercado competitivo, devem dar importância à cultura e à liderança organizacional.

Ogbonna e Harris (2000) investigaram o *link* entre os constructos liderança, cultura e desempenho organizacional em pesquisa realizada no Reino Unido. Os achados indicam que as associações entre estilos de liderança e desempenho organizacional são todos mediados de alguma forma pela cultura organizacional, conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Os *links* entre estilo de liderança, cultura organizacional e desempenho organizacional

Fonte: adaptado de Ogbonna e Harris (2000)

Os autores ressaltam que a despeito das inúmeras referências à importância da liderança e da cultura no funcionamento das organizações, a natureza exata e o modo de interação entre os três conceitos, não estão totalmente compreendidos.

6 | GESTÃO DO DESEMPENHO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES

A avaliação de desempenho, sob a perspectiva de gestão do desempenho, tornou-

se uma abordagem estratégica para integrar as atividades de Recursos Humanos e as políticas empresariais, tornando-se mais que um conceito e um conjunto de práticas. A Gestão do Desempenho passa a abranger uma série de atividades através das quais as organizações procuram avaliar empregados e desenvolver sua competência, melhorar o desempenho e distribuir recompensas (FLETCHER, 2001).

Há pelo menos três diferentes modelos de gestão do desempenho (GD): a GD como sistema de gestão de desempenho organizacional, a GD como um sistema de gestão de desempenho dos empregados e a GD como um sistema que integra a gestão de desempenho da organização e do empregado. Em todas elas, a avaliação de desempenho tem um importante papel (WILLIAMS 1998 apud FLECHTER, 2001).

Uma questão fundamental na elaboração de um sistema de avaliação de desempenho é decidir e priorizar quais são seus principais objetivos. Em geral, eles estão atrelados a subsidiar um sistema de recompensas, identificar potenciais, resolver problemas, melhorar o desempenho e a comunicação. Entretanto as necessidades da organização, do avaliador e do avaliado nem sempre coincidem e podem inclusive estar em conflito. Compreender estas diferentes perspectivas é fundamental para um sistema de avaliação eficaz, com metas realistas e objetivos alcançáveis, que agregue valor para todas as partes (FLETCHER, 2008).

Para Souza *et al.* (2009, p.30) “em uma visão panorâmica, a gestão do desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico”. Contudo, os autores destacam:

Um processo de gestão de desempenho efetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias mas, sobretudo de uma liderança eficaz e eficiente, que constitua o elo deste alinhamento. Cabe aos gestores a promoção das adaptações necessárias que demandam um processo sistêmico (SOUZA *et al.*, 2009, p.31).

A avaliação de desempenho normalmente é descrita como um sistema que busca promover resultados positivos para a gestão de recursos humanos. Para Brown, Hyatt e Benson (2010), a qualidade da experiência com a avaliação de desempenho, tem influência nos resultados obtidos, afetando a eficiência organizacional.

Segundo Brown, Hyatt e Benson (2010), a atitude e a abordagem dos supervisores na avaliação de desempenho são fontes que causam impacto na qualidade do processo. As fontes de variação estão relacionadas com as atitudes dos supervisores (relutância em realizar a avaliação por considerarem a atividade como algo obrigatório, que dispende tempo, gera conflito) e a maneira como estes exercem sua responsabilidade no processo (erros como por exemplo, o efeito “halo”, quando questões pessoais do avaliador influenciam positiva ou negativamente o resultado da avaliação ou a dificuldade em dar *feedback* negativo).

Souza *et al.* (2009) relatam que os modelos de avaliação de desempenho, ao longo do tempo foram se adaptando às transformações do gerenciamento do processo

produtivo, influenciado por sua vez pelas transformações econômicas e sociais. Modelos de avaliação de desempenho baseados em indicadores, na administração por objetivos e na gestão por competências, entre outros, ilustram as mudanças decorrentes do contexto sócio-econômico.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou 360 graus tem sido bastante utilizada pelas organizações como forma de alavancar o desempenho em um ambiente repleto de transformações sociais e econômicas.

7 | O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS FRENTE AO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR MÚLTIPLAS FONTES

Considerando que a competência de um indivíduo é resultado de uma inter-relação entre o conhecimento, aprendizagem, comunicação e o contexto onde está inserido, conforme figura 3, Fleury e Fleury (2001, p. 188), definem a competência como “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

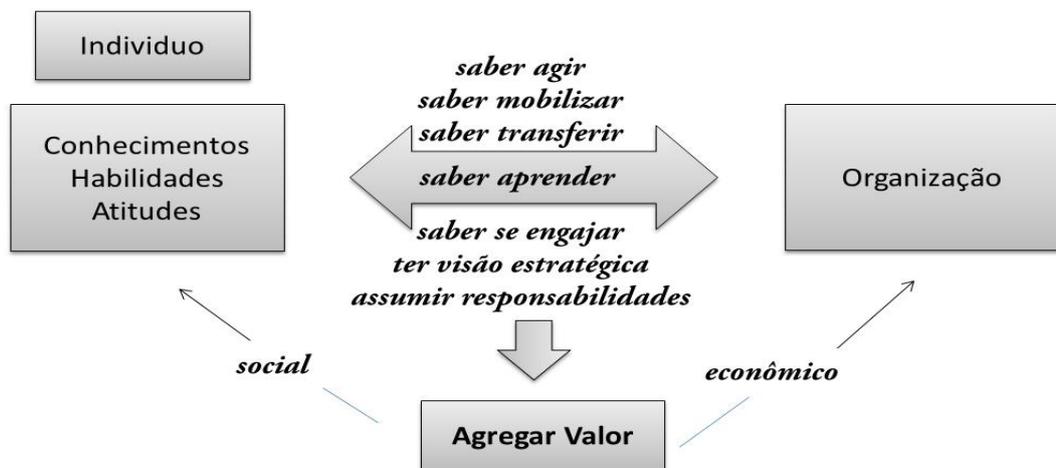


Figura 3 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.188)

Os recursos ou dimensões que compõem a competência, o conhecimento, a habilidade e a atitude – CHA são complementares e interdependentes, conforme quadro 2.

Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Informação • Saber o quê • Saber o porquê
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica • Capacidade • Saber como
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Querer fazer • Identidade • Determinação

Quadro 2 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA

Fonte: Adaptado Durand (2000 apud Brandão e Guimarães., 2001, p.10)

Considerando os conceitos de competência construídos por Durand (1998) e Prahalad e Hamel (1990), Brandão e Guimarães (2001, p.10) destacam que as competências podem ser categorizadas respectivamente como “humanas – aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho – ou organizacionais – aquelas que dizem respeito à organização como um todo”.

Na análise de Vilas Boas e Andrade (2009), as competências individuais constituem o eixo das competências organizacionais e que associadas a outros recursos e processos propiciarão o alcance das metas organizacionais.

Para Carbone *et al.* (2009, p. 43), a definição de competências humanas com maior aceitação tanto no meio acadêmico como meio organizacional é de que as competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Para Brandão e Guimarães (2001), as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea, fazem com que as empresas utilizem de forma crescente novas tecnologias e novos modelos de gestão para garantir a competitividade no cenário atual e futuros. Profissionais capacitados passam a ser um diferencial competitivo para enfrentar os desafios do mercado.

Nesse sentido, o desafio das organizações é utilizar a gestão do desempenho e a gestão de competências “associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 15).

Os autores acrescentam que “nesse contexto, é possível visualizar a gestão

de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

As organizações buscando processos e instrumentos que lhe garantam o gerenciamento das oportunidades e ameaças do mercado e a sustentabilidade no negócio, passaram a utilizar a gestão de competências como uma vantagem competitiva, inserindo-a no macro sistema de gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nesse sentido, os autores afirmam:

A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.11).

Para Brandão e Guimarães (2001), o modelo de gestão de competências sugerido por Lenaga (1998), busca identificar os *gaps* (lacunas) de competência da organização. O modelo consiste em:

estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

As competências gerenciais tem sido objeto de interesse crescente por estudiosos do tema e organizações, em função da suposição de que elas afetem de forma significativa o desempenho das equipes e em última instância, os resultados organizacionais (BRANDÃO *et al.* 2010).

Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) salientam que apesar de diversas pesquisas procurarem evidenciar a relação entre competências e desempenho organizacional, os estudos empíricos ainda não demonstraram uma correlação significativa entre dois constructos, considerando que os resultados até o momento não são consistentes, sendo, portanto, necessários novos estudos para investigar o tema.

Diversamente dos pesquisadores em âmbito internacional, que dispõem de vários instrumentos de mensuração, nas pesquisas nacionais sobre liderança, são poucos os trabalhos voltados ao desenvolvimento de escalas, que apresentem evidências de sua validade (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Buscando explorar o tema, Pena Brandão *et al.* (2010, p. 180), construíram uma escala de competências gerenciais, a partir da revisão da literatura, análise documental e entrevistas, para mensurar o grau em que os gestores de um banco

do setor público expressam tais competências no trabalho e identificar evidências de validação da escala de medida dessas competências. Segundo os autores, os resultados indicam que a escala “pode ser utilizada, com razoável segurança, tanto para conduzir intervenções organizacionais empíricas, quanto para orientar à gestão do desempenho gerencial e à identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.”

Lins e Borges-Andrade (2014, p. 160) ressaltam que “a atuação de um gestor reúne tanto papéis de liderança quanto referentes à gestão, que na prática não são facilmente diferenciados”.

Raišienė (2014) buscou identificar as competências gerenciais do líder mais importantes requeridas nas organizações modernas. Os resultados da pesquisa realizada pela autora, junto a líderes de organizações da Lituânia encontram-se no quadro 3.

Na concepção da autora, os valores, as atitudes, as competências, as habilidades e as características profissionais do líder, são variáveis que se relacionam reciprocamente e somente a coerência entre todas elas podem levar a um gerenciamento de sucesso na organização.

Características do Líder	Habilidades e Competências do Líder
Iniciativa, determinação, atenção às necessidades do empregado, responsabilidade, dedicação no trabalho, franqueza, equilíbrio emocional, praticidade, atenção e capacidade de ouvir e flexibilidade	Capacidade de comunicação, capacidade de tomar decisões em equipe, capacidade de colaborar, capacidade de ajudar os funcionários a alcançar um resultado, e capacidade de superar várias contradições.

Quadro 3 - Características, Habilidades e Competências do Líder

Fonte: adaptado de Raišienė (2014)

Sobre o papel do gestor na avaliação de desempenho, Marras e Silva Tose (2012, p. 80:82) destacam que as atitudes do avaliador são variáveis que afetam o processo avaliativo, tais como “julgar sob impressão de uma qualidade”, “basear-se em acontecimento recente”, “levar em conta características que não dizem respeito ao cargo”; “supervalorizar qualidades potenciais”, “efeito halo” e o “efeito de tendência central”.

Além disso, o *feedback*, a “transmissão ao avaliado dos resultados da avaliação feita pelo gestor, não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho”. (MARRAS; SILVA TOSE, 2012, p. 46-47)

Nesse sentido, Souza *et al* (2009) ressaltam a importância da preparação dos líderes enquanto gestores de desempenho, a fim de que a gestão do desempenho de fato agregue os resultados esperados no desempenho organizacional.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho por múltiplas fontes ao permitir que a avaliação do desempenho seja compartilhada, ao promover o *feedback* e a participação ativa dos empregados no processo avaliativo, demanda habilidades de liderança e um ambiente organizacional alinhados às características intrínsecas do modelo.

Por facilitar a troca circular de *feedback*, promover o diálogo, estimular o desenvolvimento de lideranças, das competências individuais e organizacionais, este modelo tem sido adotado largamente nas instituições como ferramenta para impulsionar os resultados institucionais frente a um cenário de constantes mudanças do mercado globalizado.

Possibilita que o desempenho seja apurado de forma mais fidedigna, já que existem outras fontes de avaliação atuantes no processo além da chefia imediata, como os pares, a equipe subordinada, o próprio servidor que faz sua autoavaliação e em algumas empresas, até fornecedores e clientes. Assim o *feedback* proporcionado pelos diferentes avaliadores, promove o desenvolvimento das competências individuais.

Contudo, estabelece novos paradigmas no processo avaliativo, especialmente em organizações com culturas mais hierarquizadas, fator este que deve ser observado e acompanhado para que os resultados esperados sejam de fato alcançados.

Pesquisas futuras que busquem mensurar os reais efeitos da avaliação por múltiplas fontes nas competências individuais e nos resultados do desempenho organizacional irão contribuir para direcionar os ajustes necessários e aprimorar esta prática que contribui para subsidiar diversas ações relacionadas à gestão estratégica de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALIMO-METCALFE, B.; ALBAN-METCALFE, J. More (good) leaders for the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 4, p. 293-315, 2006.

ATWATER, L. E.; BRETT, J. F.; CHARLES, A. C. Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. **Human Resource Management**, v. 46, n. 2, p. 285-307, 2007.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

BARRETO, L. M. T. D. S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, p. 34-52, 2013.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, p. 112-121, 1993.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E.; GUIMARÃES, T.A.. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.

_____. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRETT, J. F.; ATWATER, L. E. 360° Feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 5, p. 930-942, 2001.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 3ª.ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009, 176 p.

DAY, D. V. Leadership development: A review in context. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G.. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, p. 200-221, 2015.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 4, p. 473-487, 2001.

_____. **Appraisal, feedback and development: Making performance review work**. Routledge, 2008

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FOSTER, C. A.; LAW, M. R. F. How many perspectives provide a compass? Differentiating 360-degree and multi-source feedback. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 14, n. 3, p. 288-291, 2006.

GALLI, E. B.; MÜLLER-STEWENS, G. How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. **The leadership quarterly**, v. 23, n. 1, p. 176-201, 2012.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J.E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 19, p. 159-168, 2014.

MARRAS, J. P. e SILVA TOSE, M. G. L. Avaliação de Desempenho Humano. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2012, 126 p.

MUMFORD, T. V.; CAMPION, M. A.; MORGESON, F. P. The leadership skills strataplex: Leadership

skill requirements across organizational levels. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 154-166 , 2007.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 766-788 , 2000.

RAIŠIENĖ, A. G. Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. **Economics and Sociology**, v. 7, n. 3, p. 179-193, 2014.

SOUZA, V. L. et al. **Gestão do Desempenho**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2009, 144 p.

SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

VILAS BOAS, A. A. e ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier Editora, 2009, 297 p. (versão eletrônica)

ZEHIR, C. et al. The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460-1474, 2011.

COMPARTILHAR PARA TRANSFORMAR: REFLEXÕES SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL EM UMA PREFEITURA DO MEIO-OESTE CATARINENSE.

Sonia A Borchers

Servidora Pública Municipal da Prefeitura de Joaçaba. Especialista em Administração Pública, pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Atua na Chefia da Controladoria, na Coordenadoria de Transparência e Controladoria Geral. E-mail: soniaborchers@gmail.com

Luciana D Traverso

Professora pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), no Departamento de Ciências Administrativas. Doutora em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE). Atua principalmente nos seguintes temas: turismo, hotelaria e aprendizagem organizacional. E-mail: luciana.traverso@ufsm.br

Isaque G Koche

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduado em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: isaquegk@hotmail.com

Debora Bobsin

Doutora em Administração pela UFRGS. Mestre e Bacharel em Administração pela UFSM. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. Tem interesse nas áreas de sistemas de informações, marketing e empreendedorismo social. E-mail: deborabobsin@gmail.com

Roberto de Gregori

Doutor em Desenvolvimento Regional pelo

PPGDR/UNISC. Docente na Universidade Federal de Santa Maria. Área de atuação: Custos e Finanças. E-mail: robertodegregori@gmail.com

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é demonstrar como os servidores percebem o sistema de controle interno em um município de pequeno porte, quanto ao desenvolvimento de suas funções, bem como sua relação com a gestão do conhecimento. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas verbais estruturadas, no período de 01 a 15 de junho de 2010, com 58 servidores que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno da prefeitura. Revelou-se que, apesar de estar constituído legalmente, a atuação do sistema de controle interno é deficitária e o conhecimento é pouco compartilhado entre os setores na instituição pesquisada.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Pública; Sistema de Controle Interno; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT: The objective of this research is to demonstrate how servers realize internal control system in a small city, about the development of its functions and its relationship to knowledge management. Data collection was conducted

through structured interviews, from 1st to 15th June, 2010, with 58 servers that perform functions directly related to management, considering internal control's system view. It was revealed that, despite being legally constituted, the performance of internal control's system is poor and little knowledge is shared among sectors in this institution.

KEY WORDS: Public Administration, Internal Control's System, Knowledge Management.

1 | INTRODUÇÃO

Percorrendo a trajetória da humanidade, encontra-se a evolução do ser humano e seu processo civilizatório. No que tange a esse processo, vários fatores foram decisivos para culminar em uma sociedade constituída, destacando a organização, a capacidade de empreender e também a condição de transmitir os conhecimentos adquiridos, superando-os a medida que a evolução humana foi ocorrendo. Com o constante desenvolvimento, a sociedade humana foi se transformando e criando novas necessidades, novos conhecimentos, novas tecnologias, resultando em uma ordem social adequada e visando atender a todos os cidadãos.

Aos poucos o Estado foi sendo constituído surgindo a Administração Pública e com ela as responsabilidades de manter a organização, oportunizar o controle social e a gestão das políticas públicas. Um Estado ágil, eficiente e eficaz requer planejamento, organização, coordenação e controle. Controlar representa a garantia que o planejamento de uma organização seja executado e seus objetivos alcançados.

Tratando-se do controle interno na administração pública municipal, observa-se que são inerentes as suas atribuições a obediência aos princípios constitucionais e a observação de sua aplicação nas variadas ações visando ao bem público. Logicamente um setor isolado dentro da administração, por mais funcionários capacitados que o integre, não é suficiente para: zelar pela coisa pública; observar aspectos de gestão; organizar e cumprir todas as metas e legislação a que o município deve obediência. Diante da constatação dessa realidade, surge a necessidade de ampliar a atuação do controle na administração estendendo as funções aos servidores e agentes políticos que a integram, formando um sistema de controle interno.

Neste estudo definem-se servidores de acordo com o que propõe Di Pietro (2005, p. 445): "São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos". Já os agentes políticos ficam definidos por Di Pietro (2005) como aqueles que exercem típicas atividades de governo e exercem mandato, para o qual são eleitos, citando os Chefes dos Poderes Executivos federal, estadual e municipal, os Ministros e Secretários de Estado, além de Senadores, Deputados e Vereadores.

Devido também à complexidade das ações, a busca pelo conhecimento dos servidores que integram a coordenadoria do controle interno, bem como os demais

setores, é constante e imprescindível, considerando o dinamismo das informações e o número crescente de exigências por parte dos órgãos externos de controle, Tribunal de Contas e Ministério Público.

De acordo com Deschamps (2009) é fundamental estabelecer uma relação de comunicação eficiente entre a coordenadoria do controle interno e os servidores públicos municipais permite a prevenção da ocorrência de falhas nos procedimentos e gerenciamento da coisa pública.

Dentro da sua lógica de funcionamento, o sistema de controle interno é capaz de produzir profundas transformações no gerenciamento da coisa pública e nas suas relações com o cidadão, motivadas principalmente, pelo envolvimento direto do servidor no processo de fiscalização, pela boa e regular aplicação dos recursos públicos, exigindo com isso maior qualificação, profissionalização e valorização.

A relevância desse estudo se apoia na contribuição do sistema de controle interno na realização efetiva de suas atribuições, assegurando à transparência na gestão com o envolvimento dos servidores no processo. Nesse sentido o objetivo geral desse estudo consiste em entender como o sistema de controle interno é compreendido pelos servidores.

Para responder aos objetivos do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva, utilizando-se de entrevistas verbais estruturadas. Optou-se pela pesquisa qualitativa, uma vez que esta abordagem oferece base para a compreensão e interpretação dos processos sociais subjacentes à administração (GEPHART, 1999).

Entende-se que esta pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa, pois as respostas dos entrevistados, apesar de serem agrupadas e tabuladas objetivamente, resguardam um elevado grau de subjetividade. Além disso, entende-se que, conforme sugere Minayo (1995), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças e percepções dos entrevistados, como é o caso deste estudo. Nesse sentido, o estudo buscou analisar a percepção dos servidores quanto a compreensão do sistema de controle interno. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas verbais estruturadas, visto que estas entrevistas “são mais adequadas a pesquisas que necessitem dos dados de muitas pessoas, porque o seu formato permite comparações relativamente fáceis das respostas a cada questão” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 173).

Com relação ao universo da pesquisa, foram constituídos pelos 830 servidores distribuídos em cargos efetivos, comissionados, empregados públicos e temporários da Prefeitura de Joaçaba nos cargos, a saber: secretários municipais; diretores; gerentes; coordenadores de secretarias; assessores; chefes de setores e servidores efetivos das 6 secretarias (educação, saúde, gestão administrativa, gestão financeira, infraestrutura e ação social), 2 coordenadorias (serviços públicos e planejamento), gabinete do prefeito e procuradoria existentes no município. O questionário foi distribuído para 73 servidores que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno, sendo que 58 destes questionários

foram respondidos. A pesquisa foi aplicada durante o período de 01 a 15 de junho de 2010.

O processo de análise e interpretação dos dados foi referenciado nas teorias vigentes relacionadas ao tema de pesquisa, bem como nas inferências das pesquisadoras a partir dos dados coletados, utilizando-se de procedimentos interpretativos.

Este artigo está estruturado em mais três etapas. A próxima apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre a constituição do controle interno na administração pública, sua legalidade e conceituação; a criação e estruturação do Controle Interno no Município de Joaçaba e a gestão do conhecimento na administração pública. Na sequência é apresentada a análise das práticas do Sistema de Controle Interno do município, na percepção dos respondentes da pesquisa. Encerra-se o artigo com a construção das considerações finais, apresentando também as sugestões de novas pesquisas.

2 | O SURGIMENTO DO CONTROLE INTERNO

O controle interno tem em sua história várias etapas a serem conhecidas. A revisão bibliográfica apresenta um breve relato de sua estruturação constitucional até chegar aos municípios pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a criação, legalidade, estruturação e atuação do controle interno no Município de Joaçaba.

A ideia de controle na administração pública no Brasil já estava implicitamente descrita na 1ª Constituição da República Brasileira de 1824, que em seu art. 170 encarregava a um Tribunal denominado “Thesouro Nacional” a regulamentação da administração, arrecadação e contabilidade da receita e despesa. Em seu art. 172 estabelecia que o Ministro de Estado da Fazenda deveria apresentar anualmente à Câmara dos Deputados um balanço geral da receita e despesa do “Thesouro Nacional” prestando contas do ano antecedente e fixando orçamento das despesas do próximo ano. A Constituição seguinte, no ano de 1891, instituiu o Tribunal de Contas para liquidar as contas da receita e despesa e verificar a legalidade, antes de serem prestadas ao Congresso. Já na constituição de 1934, o Tribunal de Contas ganha uma Seção exclusiva com suas atribuições voltadas para acompanhar a execução orçamentária e julgar as contas dos responsáveis por dinheiros ou bens públicos, evidenciando o controle.

A Constituição Federal de 1946 aclarou o assunto na órbita constitucional, no art. 22, que dispôs:

Art. 22. A administração financeira, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada, na União, pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas, e, nos Estados e Municípios, pela forma que for estabelecida nas Constituições estaduais.

Em 1964 com a Lei 4.320, a União estatuiu normas gerais para elaboração e

controle dos orçamentos e balanços, visando controlar as atividades realizadas pelos administradores, diretrizes de fiscalização e controle das ações, essencialmente direcionada à aplicação de recursos financeiros dos administradores da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, que se encontra no art. 75:

Art. 75 - O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

A Lei 4320/64, que se refere à regulamentação do controle interno, sugere, ainda, que se devem observar, no âmbito municipal, os dispostos:

Art. 76 - O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

Art. 77 - A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.

Art. 78 - Além da prestação ou tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.

Art. 79 - Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75.

Parágrafo único - Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

Art. 80. Compete aos serviços de contabilidade ou órgãos equivalentes verificar a exata observância dos limites das cotas trimestrais atribuídas a cada unidade orçamentária, dentro do sistema que for instituído para esse fim.

Cabe ressaltar a disposição do controle da execução orçamentária compreendendo a legalidade dos atos, a fidelidade funcional, o cumprimento do programa de trabalho, bem como a determinação do Poder Executivo em exercer os três controles referidos sendo prévio, concomitante e subsequente.

Embora estando presente de forma indireta, de fato o sistema de controle interno surge na Constituição Federal de 1967, disposto no art. 71, inicialmente prevendo que a fiscalização financeira e orçamentária da União seria exercida pelo Congresso Nacional através de controle externo e dos sistemas de controle interno do Poder Executivo. O Decreto Lei 200/1967, dispôs sobre a organização da administração federal, estabelecendo diretrizes para a reforma e definindo que o controle compreendia os órgãos próprios de cada sistema, inclusive de contabilidade e

auditoria. Posteriormente a CF/67 foi alterada pela Emenda Constitucional 01/69, que dispôs sobre a manutenção do sistema de controle interno.

Em 1988, com a nova Constituição, ampliou-se sensivelmente a finalidade do sistema de controle interno. Do controle da fiscalização financeira e orçamentária somou-se a contábil, operacional e patrimonial, incluindo os princípios da administração pública, assim descritos:

Art. 70 – A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Em 1998, com a Emenda Constitucional 19, consagram-se os princípios de obediência na administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto somente a partir do ano de 2000, com a criação da Lei 101, chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), inicia-se uma transformação profunda na forma de controle da administração pública. Com a LRF, procedimentos passaram da simples ilustração para a prática, a observância da legalidade apenas formal, passa efetivamente para a prática da fiscalização.

2.1 Controle interno e sistema de controle interno

Segundo Di Pietro (2005, p. 59) a “Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas”.

Sucintamente a administração pública compreende a execução das políticas públicas e a administração de bens públicos, obedecendo aos princípios constitucionais contidos na Constituição Federal, art. 37 que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O fato de gerir recursos de terceiros, ou seja, dos cidadãos que contribuem por meio dos tributos, obrigam a administração pública a demonstrar de forma transparente, prestando contas de suas ações. Desta forma surge a necessidade do controle dos atos da administração.

O controle é uma das partes das funções administrativas, que segue ao planejamento e a organização, uma vez que garante a execução do planejamento e a constatação de que os objetivos propostos foram atingidos. Obtêm-se, por meio do controle, informações necessárias, dados referentes à eficiência e eficácia das ações desenvolvidas, a atuação dos executores dentro da administração pública, bem como o cumprimento das políticas públicas.

Di Pietro (2005, p. 638) define controle interno como: “o controle que cada um

dos poderes exerce sobre seus próprios atos e agentes” É valoroso destacar que o controle interno abrange todas as ações do administrador público e de sua equipe, uma vez que tem a função de fiscalizar, orientar e prevenir todos os atos da administração. Portanto não se pode direcionar o controle interno apenas para o controle contábil, patrimonial e orçamentário. Neste sentido Gattringer (2003, p. 65) explica que:

O controle interno contábil relaciona-se com o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados para a proteção (salvaguarda) do patrimônio, exatidão e integridade (fidedignidade) dos registros contábeis e, o controle administrativo, compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que se relacionam com a eficiência das operações e com as políticas da entidade.

De acordo com a Constituição Federal que estabelece em seu art. 70 :

Art. 70 – A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Sendo assim, a fiscalização do Município será exercida por um sistema de controle interno, que proporciona uma visão sistêmica da organização. Gattringer (2003, p. 68) descreve que a visão sistêmica do controle interno:

Dá a idéia de conjunto que, formado por setores interdependentes, atuam coordenadamente entre si buscando um fim específico. Essa atuação incumbe-se dentro da organização, onde cada setor, sincronizadamente, deve agir de forma articulada e coordenada, onde, reciprocamente um complementa e fiscaliza a atuação do outro. Por outras palavras, o sistema de controle interno é um conjunto de setores que, durante a sua atuação no desenvolver das atribuições que lhes são conferidas, auto fiscalizam-se e fiscalizam-se uns aos outros, de modo a cumprir um fim que lhe é imputado. Contudo, tudo isso deve acontecer sob orientação a partir de um órgão central.

Nas palavras de Cavalheiro e Flores (2007, p. 26) sistema é: “um conjunto composto por partes individuais, que têm uma missão em comum, em que cada parte é peça fundamental para o todo.” Logicamente na existência de um sistema há necessidade de outros subsistemas e, por se tratar de um órgão governamental, é um sistema aberto que requer interação ampla em todos os processos da gestão, utilizando-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos que abrange todas as unidades organizacionais que resulte em bens ou serviços oferecidos à sociedade. Ainda segundo Cavalheiro e Flores (2007, p. 26) “cada unidade e pessoa que nele opera é parte do sistema e depende do trabalho das outras pessoas e unidades. Ocorrendo falha no meio do processo, a qualidade do resultado final será afetada”, destacando o envolvimento de todos os servidores para que se efetive o sistema de controle de um órgão.

O Controle interno é realizado prévio, concomitante e subsequente aos atos administrativos, uma vez que tem como finalidade acompanhar o planejamento, garantir a legalidade e veracidade dos atos e verificar as práticas de gestão.

O sistema de controle interno deve abranger todos os setores da administração com objetivos comuns, auto fiscalizando-se com a supervisão de um órgão central, possibilitando o cumprimento de sua finalidade: o controle das metas previstas no plano plurianual; acompanhamento da execução dos programas de governo e dos orçamentos; acompanhamento da legalidade e avaliação dos resultados relativos à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; controle da aplicação dos recursos públicos; e apoio ao controle externo, ou seja, o Tribunal de Contas do Estado.

2.2 O controle interno no município de Joaçaba

O controle interno no Município de Joaçaba foi criado em 11 de dezembro de 2003, pela Lei Complementar 79, definindo sua finalidade:

Art. 2 O Controle Interno do Município compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados pela Administração para salvaguardar os ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos e das políticas administrativas prescritas, verificar a exatidão e a fidelidade das informações e assegurar o cumprimento da lei.

Também na Lei Complementar 79, cria-se o conceito de sistema de controle interno em seu artigo 3: “Entende-se por Sistema de Controle Interno do Município o conjunto de atividades de controle exercidas em todos os níveis e em todos os Poderes e entidades da estrutura organizacional, das Administrações Direta e Indireta”.

Por se tratar de um município de pequeno porte, optou-se por uma coordenadoria com estrutura funcional de pessoal compacta consistindo de um coordenador e um assessor de controle interno. Recentemente, em 13 de novembro de 2009, o controle interno no Município de Joaçaba foi regulamentado pelo Decreto 3476/2009, em vigor, elaborado considerando sua abrangência e normas em todos os órgãos e agentes públicos, seus objetivos específicos, suas atribuições, definindo os órgãos de apoio técnico e administrativo.

Inicialmente a atuação do controle interno no Município de Joaçaba visou atender às determinações do Tribunal de Contas do Estado que foi a implantação do sistema operacional chamado e-Sfinge (Sistema de Fiscalização Integrada de Gestão), conectando o município via on-line, permitindo-o receber as informações bimestralmente, analisando e confrontando-as.

Para prestar contas das atividades decorrentes da atuação do sistema de controle interno no acompanhamento de procedimentos internos dos diversos setores administrativos como o patrimônio, compras, frota, pessoal, contabilidade, aplicação de recursos na saúde e educação, a coordenadoria do controle interno elabora um relatório com os acompanhamentos efetuados e encaminha ao Tribunal de Contas do Estado. Resumindo, no Município de Joaçaba o sistema de controle interno está constitucionalmente e infraconstitucionalmente constituído em sua Lei Orgânica e nas Leis Complementares de criação e regulamentação.

Para atender as múltiplas situações que ocorrem na administração pública em um município, a coordenadoria do controle interno tem a necessidade de adquirir conhecimentos, de realizar pesquisas, de diversos intercâmbios com outros municípios, uma constante capacitação em cursos nas diversas áreas. A coordenadoria do controle interno busca o amparo de instituições como a Federação Catarinense de Municípios, a Associação dos Municípios, o Tribunal de Contas do Estado e também o apoio técnico e administrativo de outros setores na prefeitura.

Essa dinâmica do labor da coordenadoria do controle interno, bem como dos demais setores que vivenciam uma realidade semelhante, resulta em conhecimento intelectual e também em conhecimento tácito, considerando que os servidores no município, são efetivos ou permanecem um período que permite a aquisição de conhecimentos a respeito da administração pública. O conhecimento é o que permite a segurança na atuação e desenvolvimento das funções a serem desempenhadas, a Gestão do Conhecimento vem oportunizar maior envolvimento e qualificação aos servidores.

2.3 A gestão do conhecimento na administração pública

A importância da Gestão do Conhecimento para Administração Pública reside em gerenciar os conhecimentos construídos como uma estratégia para melhorar a gestão das políticas públicas no âmbito municipal. As práticas na troca de conhecimentos ocorrem na administração pública, entretanto a Gestão do Conhecimento, ainda é tratado como um conceito novo, conforme sugere Batista, (IPEA, 2004, p.7):

A Gestão do Conhecimento (GCO) é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é identificado como “um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento” (IPEA, 2005, p. 88). O texto esclarece também que a Gestão do Conhecimento objetiva “melhorar o desempenho de uma organização e das pessoas que nela trabalham, por meio de identificação, captura, validação e transferência de conhecimento” (IPEA, 2005, p. 88). Trata-se da realidade da administração no seu dia a dia, aonde a troca de informações entre os setores é constante.

É preciso considerar as iniciativas que estão ocorrendo com relação à Gestão do Conhecimento que se define de acordo com as Políticas do Governo Eletrônico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para

a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Identifica-se que já se iniciaram experiências neste sentido na esfera pública. Em nível federal o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, iniciou no ano de 2000 um projeto visando criar bases de uma sociedade digital. Os trabalhos realizados pela equipe designada resultaram em 2003 na criação de 8 comitês e dentro deles o Comitê de Gestão de Conhecimentos e Informação Estratégica. No Portal de Governo Eletrônico, uma publicação datada de 09/12/2009, anuncia um congresso que debate a importância da gestão do conhecimento no governo e contém o seguinte comentário:

O governo acumula muitas informações, mas a gerencia mal porque há ilhas de conhecimento que não trocam saberes entre si. Mas as comunidades de prática oferecem grande capacidade de mudança na Administração Pública.

Nesse aspecto fica evidente que a administração pública está tornando consciente uma realidade, a importância da gestão do conhecimento e os trabalhos para cotizá-los e geri-los. Pode-se estimar que ocorrendo às primeiras iniciativas na esfera federal, nos municípios essa tendência deverá estar presente nos trabalhos a serem realizados.

Em 25 de março de 2009, diversos órgãos federais e entidades públicas, entre eles o Tribunal de Contas da União, celebraram o Protocolo de Intenções (Brasil, 2009), momento em que se formou a Rede de Controle da Gestão Pública, com o objetivo de articular esforços, formar parcerias estratégicas e definir diretrizes, viabilizando o apoio às ações de fiscalização, cooperação conjunta para o controle da gestão pública.

A Gestão do Conhecimento, visando melhorar o desempenho nas organizações públicas pode ser identificada na Rede de Controle que se propõe a instituir sistemática e celeridade, com eficiência ao intercâmbio de informações, aos procedimentos e processos que envolvam a proteção do patrimônio público, a defesa da probidade administrativa, por meio do compartilhamento de conhecimentos e de informações, bases de dados e soluções de tecnologia da informação.

Recentemente em março de 2010, diversos órgãos e entidades públicos no Estado de Santa Catarina citando o Ministério Público do Estado de Santa Catarina, Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, Tribunal de Contas da União entre outros, firmaram um acordo de cooperação técnica, conforme o Contrato da Rede de Controle, (Brasil, 2010) objetivando articular ações de fiscalização e combate à corrupção, controle social e adesão à Rede de Controle da Gestão Pública.

Dentre as diversas atribuições que constituem esses acordos destaca-se a promoção de mecanismos corporativos de divulgação, objetivando difundir as boas práticas na administração pública e operacionalizar atividades de capacitação, com foco na gestão pública, transparência e controle social, observada a política de comunicação de cada órgão ou entidade.

Percebe-se que a criação de um sistema de controle interno buscou exatamente esse aspecto, ou seja, buscou sistematizar o conhecimento dentro da administração e a

possibilidade da gestão desse conhecimento em prol do município, oportunizando sua aplicação ao atendimento e cumprimento dos princípios constitucionais, em defesa da probidade administrativa, bem como da Lei de Responsabilidade Fiscal, uma vez que o envolvimento de todos os servidores amplia as possibilidades do resultado eficiente, efetivo e eficaz na gestão das políticas públicas.

Estima-se que o sistema de controle interno terá um papel relevante nesse processo, uma vez que detêm o conhecimento dos processos e da dinâmica do município. Extrapola a “fiscalização”, pode ser um colaborador difundindo as informações e ampliando o conhecimento existente, contribuindo para a Gestão do Conhecimento dentro da administração pública.

3 | ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente identificou-se dentro do quadro de servidores e agentes políticos os cargos que desempenham funções diretamente vinculadas aos atos de gestão, sob o ponto de vista do sistema de controle interno da prefeitura. Foram selecionados 73 servidores aos quais foram distribuídos os questionários, sendo que 58 destes questionários foram respondidos.

Os pesquisados foram identificados por seus dados pessoais com a composição de 41% do gênero masculino e 59% do gênero feminino. Também foi identificado o nível de escolaridade que apresenta um quadro que se destaca pelo índice de servidores com nível superior 34% e pós-graduação com 42%.

Com relação ao tempo de atuação no setor público identificou-se que os pesquisados com menos de 2 anos de desenvolvimento nas atividades representam 10%, de 2 a 5 anos representam 29%, de 6 a 10 anos 17% e mais de 10 anos representam 44% do total dos pesquisados, sendo que 33% são servidores não efetivos e 67% são servidores efetivos.

No segundo momento abordou-se o conhecimento dos pesquisados sobre a conceituação, finalidade, formação e normatização do controle interno, bem como o relacionamento com a coordenadoria do controle interno.

Na conceituação do controle buscou-se identificar como os pesquisados definem o controle interno, se o identificam como uma parte das funções administrativas do município. Foi possível identificar que 50% dos pesquisados percebem essa função no controle interno, entretanto a outra metade dos servidores pesquisados observa a atividade do controle interno ainda como restrita à fiscalização específica do Tribunal de Contas ou do controle contábil e orçamentário.

Como explica Gattringer (2003) o controle interno se divide em contábil e administrativo, bem como proporciona uma visão sistêmica da organização, portanto não se pode afirmar que a percepção dos pesquisados é equivocada, porém limitada pela conceituação apenas contábil. Essa percepção faz parte do conhecimento explícito dos 50% do quadro de servidores desta prefeitura.

Os pesquisados foram questionados sobre a finalidade do controle interno, sendo que 72% entendem que a finalidade está em fiscalizar o cumprimento dos princípios constitucionais, enquanto 38% visualizam outras finalidades sugeridas, citando: realizar auditorias, sindicâncias e fiscalizar os atos do prefeito. Nesse aspecto identifica-se certa contrariedade nas respostas uma vez que 50% dos pesquisados entendem que o controle interno se limita a fiscalização do Tribunal de Contas ou ao controle contábil e orçamentário. Entende-se que a fiscalização do cumprimento da aplicação dos princípios constitucionais no município abrange controles muitos mais amplos do que os ora citados.

A pesquisa revelou que apenas 21% dos pesquisados entende a formação do sistema de controle interno com a composição de todos os servidores abrangendo todos os setores da administração. Evidenciou-se dessa forma que 79% dos servidores não se incluem como formadores do sistema de controle interno, o que resulta em ainda uma fragilidade, pois uma das partes da administração está comprometida pela incompreensão das funções que devem ser exercidas por seus servidores.

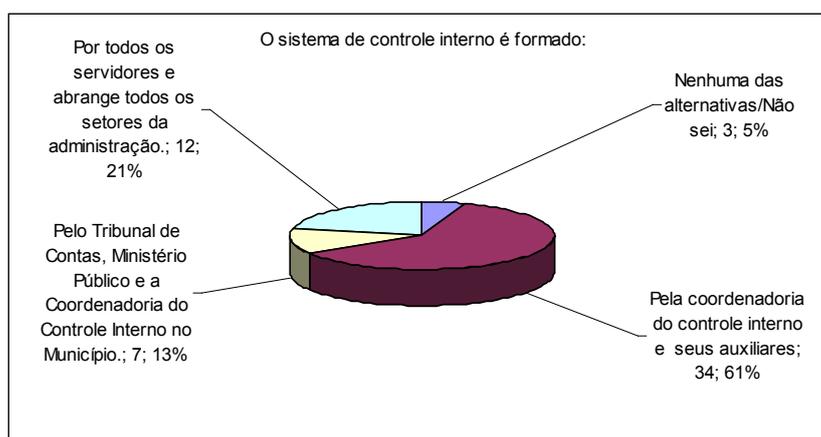


Gráfico 1 – Formação do Controle Interno.

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar do sistema de controle interno ter sido criado pela Constituição Federal e a obediência a ela ser inerente aos deveres dos servidores públicos, dos pesquisados apenas 46% entendem a criação do sistema como constitucional, os demais 54% entendem que foi criado pelo Tribunal de Contas do Estado, Lei Orgânica do Município ou desconhecem sua origem. O fato de desconhecer a origem e a criação do sistema de controle interno, indica desconhecimento do conteúdo da Constituição Federal e dessa forma, pode-se apresentar uma conduta em desacordo aos deveres como servidor público e o cometimento de ilegalidades.

Com relação ao relacionamento dos pesquisados com a coordenadoria do controle interno 34% entende que é frequente com bons resultados. No entanto 76% dos pesquisados tem esporádico, pouco ou nenhum relacionamento com esse setor, indicando a ocorrência de falhas na comunicação entre a coordenadoria do controle interno e os servidores. Considerando que o sistema de controle interno é um conjunto

de setores para cumprir a um fim, e segundo Gattringer (2003), “tudo isso deve acontecer sob a orientação a partir de um órgão central”, identifica-se que é preciso construir essa comunicação para que os setores atuem coordenadamente entre si.

A pesquisa também abordou qual a colaboração que os pesquisados buscaram junto à coordenadoria do controle interno, 28% buscaram a colaboração da coordenadoria para relatar dificuldades ou problemas, 32% nunca buscou colaboração, 40% buscaram orientações sobre a atuação em seu setor.

Solicitaram-se sugestões para ações que visam maior atuação do sistema do controle interno no município e dentre elas destacaram-se a realização de reuniões periódicas e informativas, orientações e acompanhamento com maior interação e divulgação das atividades desenvolvidas. Nesse aspecto os pesquisados percebem a necessidade de aproximação e o trabalho em conjunto, bem como da atuação da coordenação para o efetivo desenvolvimento do sistema.

Os pesquisados também foram questionados sobre a sua integração ao controle interno, 77% responderam que se sentem parte integrante devido a sua atuação dentro do próprio setor sendo eficiente em suas funções, zelando e auxiliando na organização administrativa e em cumprimento as suas responsabilidades e 23% responderam que não se sentem integrados. Entretanto quando os pesquisados foram questionados sobre a formação do controle interno apenas 21% entendem que o controle interno é formado por todos os servidores e abrange todos os setores da administração, denotando ambiguidade nas informações. Cabe também destacar que os pesquisados desenvolvem suas atividades isoladamente em seus setores, formando ilhas de conhecimentos, o que dificulta a geração de conhecimentos.

Analisando o relacionamento dos pesquisados com a coordenadoria, evidencia-se que se recorre a ela para relatar dificuldades ou buscar orientações e soluções. Esse aspecto revela um dos motivos da falha de comunicação da coordenadoria para com os pesquisados, bem como dos pesquisados em relação à coordenadoria, uma vez que só há comunicação diante de necessidades imediatas e não existe um sistema estruturado de Gestão do Conhecimento.

Detendo-se, é possível identificar que os servidores aguardam iniciativas da coordenadoria para o desenvolvimento de ações que promovam maior interação, depreendendo-se dois aspectos: no primeiro os pesquisados percebem a necessidade de uma maior interação entre os setores e a coordenadoria do controle interno, o que facilitaria caso fosse realizado um trabalho de aproximação aos servidores; no segundo aspecto a ausência da iniciativa dos servidores resulta na fragmentação da administração, isolamento do conhecimento e informações e até mesmo promovendo o excesso de burocratização entre os setores.

Buscou-se entender, na percepção dos entrevistados, quais ações são mais importantes a serem realizadas pelo setor de controle interno. O percentual apresentado não fechará 100%, devido à abstenção por parte de alguns pesquisados nas respostas.

	Percentual de respostas			
	0	1	2	3
Assegurar a transparência da administração.	0	6,9%	13,8%	69,0%
Prevenir e orientar aos servidores com relação ao cumprimento e acompanhamento da legalidade da gestão	0	5,2%	25,9%	58,6%
Proporcionar o envolvimento do servidor no processo de fiscalização da aplicação dos recursos públicos.	3,5%	1,7%	46,6%	41,4%
Realizar o acompanhamento das aplicações financeiras e orçamentárias.	1,7%	6,9%	35,5%	44,8%
Coordenar ações com visão sistêmica dentro da administração.	0	12,1%	31,0%	44,8%
Estabelecer uma relação de comunicação entre a coordenadoria e os servidores.	1,7%	6,9%	41,4%	39,7%
Divulgar as ações do sistema de controle interno.	5,2%	8,6%	39,7%	31%

Tabela 1 – Análise da importância das ações a serem realizadas pelo setor de controle interno.

Legenda : 0 - não é importante, 1 – é pouco relevante, 2 - é importante, 3 - é muito importante

A Tabela 1 evidencia que 69% dos pesquisados entenderam que assegurar a transparência da administração é a principal atividade a ser desenvolvida pelo setor de controle interno, seguido de 58,6% que optaram por prevenir e orientar aos servidores com relação ao cumprimento e acompanhamento da legalidade da gestão, enquanto 46,6% elegeu proporcionar o envolvimento do servidor no processo de fiscalização da aplicação dos recursos públicos.

Cabe ressaltar que em todas as opções indicadas como alternativa corresponde à atuação de um sistema de controle interno, que consiste nas ações coordenadas dos setores e servidores onde um completa o trabalho do outro e resulta na transparência, no cumprimento da legalidade, da fiscalização, acompanhamento das ações, na troca de informações e conhecimento dentro da organização. Também se destacam os dois maiores índices, pois correspondem especificamente às ações dos processos da Gestão do Conhecimento.

No que tange a necessidade de ampliar os conhecimentos, principalmente relacionados à administração pública a pesquisa abordou dentre os pesquisados aspectos sobre a capacitação dos servidores e a gestão do conhecimento, conforme mostra o gráfico 2:

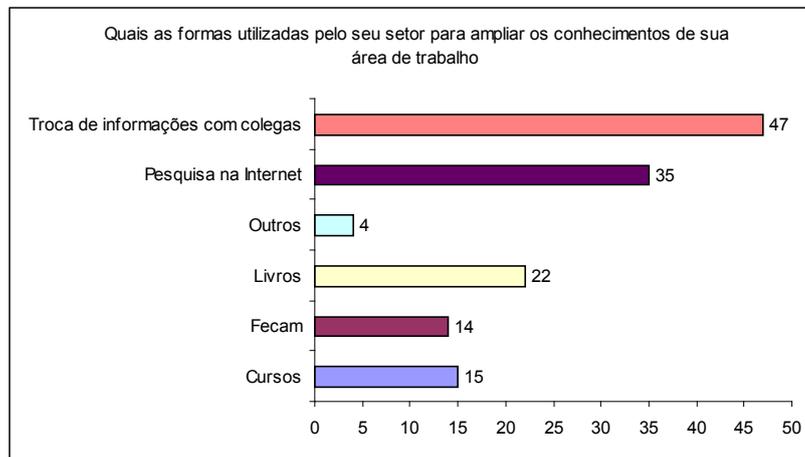


Gráfico 2 – Formas de ampliar os conhecimentos

A troca de informações com colegas e a pesquisa na internet têm sido as formas mais utilizadas para ampliar os conhecimentos na área de trabalho dos pesquisados. Observa-se também o número relativamente baixo na capacitação por meio de cursos evidenciando que o conhecimento é individual e, além disso, conta com poucas maneiras formais de atualização em cursos.

Destacou-se um quadro contraproducente quando se identificou que 44% dos pesquisados nunca fizeram cursos e 12% faz mais de três anos que realizaram seus cursos de capacitação, não participando nesse meio tempo de nenhuma outra atualização formal.

O repasse de informações entre os setores que atua e os demais setores, ocorre segundo 80% dos pesquisados, somente quando há necessidade de dirimir dúvidas. Este índice revela que os servidores não recebem informações dos outros setores constantemente e a troca de informações fica restrita ao próprio setor ou ao servidor que a detêm, evidenciando “as ilhas de conhecimentos que não trocam saberes entre si” (IPEA, 2005).

Considerando a velocidade das informações, as constantes modificações e alterações na legislação, a aplicação e a prática da gestão pública, a geração de conhecimentos, novos procedimentos e soluções, está sendo criada uma dinâmica diferente na administração pública, desta forma a importância da atualização e capacitação dos servidores se revela imperiosa, bem como a troca de informações e dos conhecimentos, uma vez que, caso isto não ocorra, os procedimentos ficarão estanques e resultará nos erros de gestão, má administração, com sérios prejuízos para a gestão pública.

Com relação aos próprios servidores, o fato de ignorarem os procedimentos não os exime da responsabilidade solidária aos atos. O conhecimento vem justamente ampará-los nesse contexto, uma vez que, em poder dos procedimentos adequados, o servidor identifica erros e contribui para a gestão e transparência da administração pública.

Os pesquisados ainda foram questionados se consideram que os conhecimentos

do seu setor contribuem para a gestão das políticas públicas e surpreendentemente, 96% entenderam que sim, justificando suas respostas devido às ações de planejamento realizadas dentro do município, gerenciamento das ações nas secretarias, o atendimento a legalidade dos procedimentos e a viabilização do contato da administração pública com os cidadãos.

Pode-se perceber que os pesquisados desenvolvem suas atividades com relevância, valorizando o desenvolvimento de suas funções enquanto servidor público, porém em ilhas, pois esse conhecimento não é compartilhado entre os setores na organização e também não alimenta, nem é alimentado pelo sistema de controle interno.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada no Município de Joaçaba revelou uma situação singular, pois está constituído o Setor de Controle Interno, o mesmo possui uma coordenadoria, mas ainda sem a atuação do sistema de controle interno que resulta no envolvimento de todos os setores e servidores no processo e os situa na condição de “produzir profundas transformações no gerenciamento da coisa pública” (DESCHAMPS, 2009).

Para conseguir algumas mudanças é preciso que ocorram iniciativas da coordenadoria do controle interno para com os servidores, iniciando pela aproximação aos setores, esclarecendo a conceituação, finalidade e funções do sistema de controle interno, ampliando suas responsabilidades e integração no processo.

As reuniões que os próprios pesquisados sugeriram para ampliar a interação com a coordenadoria do controle interno têm dupla missão: a de promover o relacionamento com os servidores, mas também de possibilitar um ensaio para a troca de informações e a prática da gestão de conhecimento dentro da prefeitura, evidenciando a necessidade de adquirir novos conhecimentos, estimulando a busca por maior capacitação nas funções que exercem.

A compreensão da dinâmica do Sistema de Controle Interno, dentro da administração pública municipal, revelou nessa pesquisa a necessidade da visão sistêmica na organização, a conexão entre os servidores e os setores, promovendo maior fiscalização e auto-fiscalização nas atividades desenvolvidas, compartilhando informações e conhecimentos. Como resultado, o sistema de controle interno se assegura da eficiência e ampara aos servidores com relação à própria responsabilidade enquanto servidor público, podendo, dessa forma ser um projeto piloto nas prefeituras para iniciar um programa que busque a Gestão do Conhecimento no âmbito municipal.

Novas pesquisas poderão demonstrar formas de compartilhamento das informações entre os setores, ferramentas que a administração pública poderá utilizar para otimizar as informações e gerir o conhecimento amplo gerado pela administração pública, utilizando, para tanto, metodologia de observação participante.

A pesquisa foi realizada por meio de questionários, sem a identificação dos

pesquisados, evitando possível constrangimento, entretanto a ausência das entrevistas individuais limitou a percepção dos pesquisados a um estudo mais detalhado da situação. Entrevistas em profundidade também poderão ser realizadas para compreender melhor a percepção dos sujeitos sobre o papel do Sistema de Controle Interno na promoção da Gestão do Conhecimento.

Destaca-se que o Sistema de Controle Interno, ainda é incompreendido pelos gestores e servidores, além disso, é uma ferramenta inteligente e eficaz para a gestão pública, especialmente como fonte de Gestão do Conhecimento. Resta que, em breve, perceba-se a importância de integrar o Sistema de Controle Interno à Gestão do Conhecimento, pois, certamente, tal união contribuirá para promover as almejadas transformações na administração pública.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F.F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para Discussão 1022. **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2004. Disponível em <<http://www.uff.br/sta/textos/nf024.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2010.

BATISTA, F. F., QUANDT, C. O., PACHECO, F. F., TERRA, J.C., Gestão do conhecimento na administração pública. Texto para Discussão 1095. **Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília, 2005. Disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000229v001relatorio_ipea.pdf>. Acesso em: 04 maio 2010

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Promulgada em 24 de janeiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao67.htm>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. Constituição (1988) **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art37>. Acesso em: 06 jan. 2010

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2010

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.stn.gov.br/hp/downloads/lei_responsabilidade/lc101_2000.pdf> Acesso em: 08 jan. 2010.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://www.planalto>.

gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI3.HTM>. Acesso em: 06 jan. 2010.

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/.../congresso>>. Acesso em: 12 maio 2010

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/.../historico>>. Acesso em 12 maio 2010.

BRASIL. **Portal de Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.../principios>>. Acesso em: 04 maio 2010

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Rede de Controle da Gestão Pública. **Acordo de Cooperação Técnica que entre si celebram diversos órgãos e entidades públicos, no Estado de Santa Catarina, para articulação de ações de fiscalização e combate à corrupção, controle social e adesão à Rede de Controle da Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.rededecontrole.gov.br/portal/page/portal/rededecontrole/acordos>>. Acesso em 28 maio 2010

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. Rede de Controle da Gestão Pública. **Protocolo de intenções que entre si celebram diversos órgãos e entidades públicos para articulação de apoio a ações de fiscalização e para formação de rede de controles de gestão pública**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <www.rededecontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/1342987.PDF> Acesso em 28 maio 2010.

CAVALHEIRO, J. B., FLORES, P. C. **A organização do sistema de Controle Interno Municipal**. 1. ed. Florianópolis: CRCSC, 2007.

DESCHAMPS, J. A. **Sistema de Controle Interno para Municípios**. Florianópolis: CRCSC, 2009.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GATTRINGER, J. L.O Sistema de Controle Interno no âmbito Municipal e o Tribunal de Contas. **VI Ciclo de Estudos de Controle Público da Administração Municipal**. p. 65-84, 2003.

GEPHART, R. *Paradigmas and research methods*. Disponível em: <http://www.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm> Acesso em: 1 ago. 2010.

ISAD - Instituto Superior de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Colunistas. **Gestão do conhecimento no setor público - fatores críticos**. Disponível em <http://www2.pucpr.br/educacao/isad/materia_colunista.php?codigo=133&&codcolunista=18>. Acesso em 04 maio 2010

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

SOUZA, J. B. **Controle Interno Municipal: uma abordagem prática**. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

CONTABILIDADE AMBIENTAL E GESTÃO AMBIENTAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Daniela Silveira de Souza

Universidade de Caxias do Sul
Caxias do Sul-RS

Gabriela Zanandrea

Universidade de Caxias do Sul
Caxias do Sul-RS

Marta Elisete Ventura da Motta

Universidade de Caxias do Sul
Caxias do Sul-RS

Alice Munz Fernandes

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre-RS

Maria Emilia Camargo

Universidade de Caxias do Sul
Caxias do Sul-RS

RESUMO: A exploração irresponsável dos recursos naturais reflete a preocupação da sociedade com o meio ambiente, de modo que as empresas não permanecem alheias a tal situação. Neste contexto, o desenvolvimento de seus planos estratégicos, adoção de práticas e políticas visam prevenir, minimizar e controlar os impactos ambientais. Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo verificar a evolução e características da produção científica nacional sobre os temas Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental. Para tanto, realizou-se uma análise bibliométrica nas revistas Ambiente

Contábil, Catarinense da Ciência Contábil, Contemporânea de Contabilidade, Enfoque: Reflexão Contábil e Universo Contábil no período de 2010 a 2013.. Os resultados demonstraram ascensão do interesse dos pesquisadores sobre esta temática a partir do ano de 2011. Verificou-se também a predominância da autoria feminina nos artigos, correspondendo a 55% do total da amostra, e constatou-se também que as instituições públicas estão à frente das instituições particulares, correspondendo a 52%. Evidenciou-se ainda, a existência de uma rede de colaboração, onde 98% das publicações foram produzidas em grupos, possibilitando a elaboração de uma de cooperação entre os autores e as instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Ambiental; Contabilidade Ambiental; Bibliometria.

ABSTRACT: Environmental issues have assumed importance in recent years, academic and business circles. The irresponsible exploitation of natural resources reflects society's concern with the environment, where companies take on fundamental importance in the development of strategic plans in order to prevent, minimize and control the environmental impact. In this sense, the objective of this study is to conduct a Bibliometric search to check the evolution of the scientific literature on environmental accounting and environmental

management Accounting Environment, published in science, Contemporary Santa Catarina accounts, Focus: accounting and Accounting Universe Reflection in the period from 2010 to 2013. The methodology adopted was the Bibliometric research, combining descriptive and exploratory research. The results showed a few publications on the themes, however, due to its importance, from 2011 these figures are advancing and arousing the interest of students and accounting professionals. Among these publications, the female gender was representing 55% of the total sample, and it was noted that public institutions are ahead of the private institutions, corresponding to 52%. It was the existence of a network of collaboration, where 98 of publications were produced in groups, enabling the preparation of cooperation between the authors and the institutions. It is suggested for future work, the extension of the scope of journals used, as well as the inclusion of published scientific articles on events in the area in the years 2014 to 2016 to highlight the evolution of the subject in a more comprehensive, enabling greater magnitude in the investigative field.

KEYWORDS: environmental Management; Environmental Accounting; Bibliometrics.

1 | INTRODUÇÃO

A Contabilidade consiste em um elemento gerencial fundamental para a empresa desempenhar suas funções e dar continuidade a suas operações (RIBEIRO, 2013). Todavia, neste mesmo contexto de crescimento econômico, a Economia Ambiental evidencia a escassez de recursos ambientais, os quais atualmente deixaram de ser denominados de “bens livres”, tendo em vista sua insuficiência para satisfazer as necessidades e desejos da humanidade (PHILIPPI JR.; ROMÉRO; BRUNA, 2004).

Neste cenário, as empresas têm demonstrado interesse em mudar suas práticas e políticas socioambientais a fim de evidenciar as ações de Gestão Ambiental, possibilitando a melhoria do retorno econômico-financeiro, assim como a aquisição de vantagem competitiva relacionada à preservação do meio ambiente. Desta forma, os investimentos em sistemas que promovam a interação entre a Contabilidade e a Gestão ambiental, passaram a ser considerados como estratégias utilizadas diante da concorrência (TACHIZAWA, 2005).

Com vistas a isso, este estudo teve por objetivo verificar a produção científica nacional sobre os temas Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliométrica nos periódicos Ambiente Contábil, Catarinense da Ciência Contábil, Contemporânea de Contabilidade, Enfoque: Reflexão Contábil e Universo Contábil, considerando como período de busca os anos de 2010 a 2013.

Desse modo, além desta introdução, este artigo é composto por mais quatro sessões, quais sejam: referencial teórico, onde é apresentada uma revisão da literatura acerca de gestão e contabilidade ambiental, assim como as leis que regem a análise bibliométrica; procedimentos metodológicos, contendo a delimitação da pesquisa e a forma de coleta e análise dos dados; análise e discussão dos resultados, onde os

achados empíricos são comparados com outras investigações, e; considerações finais, que consiste na retomada do objetivo de investigação, seus principais resultados, assim como a apresentação das limitações de pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Ambiental

Entende-se por Gestão Ambiental, um conjunto de normas e procedimentos com o propósito de promover a adaptação da empresa de forma ecologicamente responsável. Deste modo, para que tal processo possa ser desenvolvido, é necessária a realização de um planejamento estratégico a fim de desempenhar processos produtivos sustentáveis a partir de tecnologia limpa e assim minimizar os impactos ambientais (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002).

A Gestão Ambiental vinculada à responsabilidade social estão diretamente relacionada à melhoria contínua, alcançada por meio de políticas ambientais que objetivem a minimização de riscos advindos de atividades empresariais. Para tanto, é preciso avaliar os procedimentos internos e externos de modo a estabelecer as ações preventivas ou corretivas necessárias para a sua implantação (LIMONGI; SOARES; FREITAS, 2013).

Nesse contexto, a Contabilidade Ambiental configura-se não como uma nova forma de contabilizar, mas sim como uma ferramenta aplicada aos controles e registros da Gestão Ambiental. Assim, seu objetivo consiste em registrar os fatos que envolvem o meio ambiente, ocorridos durante as atividades operacionais nas empresas (FREITAS et al., 2012).

Todavia, devido ao aumento dos passivos ambientais, surgem novos desafios relacionados à padronização de normas e procedimentos contábeis. Neste cenário, os profissionais da área contábil possuem um papel fundamental no planejamento e desenvolvimento de um modelo adequado para cada tipo de atividade, que forneça dados passíveis de apresentação contábil (GARCIA; OLIVEIRA, 2009).

Por sua vez, Ferreira (2011) elucida que o processo de Gestão Ambiental para ser implementado a fim de adquirir um desenvolvimento sustentável, considera as seguintes variáveis, quais sejam: desenvolvimento de políticas, planejamento, plano de ação, alocação de recursos, decisão, coordenação e controle. Nesse sentido, Freitas et al. (2012) entende que desenvolvimento sustentável empresarial configura-se como o atendimento das necessidades dos consumidores da geração atual sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Corrobora ainda que fazer uso das reservas naturais de forma consciente e equilibrada torna as empresas sustentáveis e socialmente responsáveis.

O desenvolvimento econômico acelerado das empresas e os prejuízos causados ao meio ambiente resultaram na disputa de duas grandes demandas, quais sejam: necessidade de produzir e necessidade de preservar o meio ambiente (PHILIPPI JR.; ROMÉRO; BRUNA, 2004). Neste aspecto, as organizações estão incorporando questões ambientais ao planejamento estratégico e operacional por meio da Gestão Ambiental. Tal processo deve estabelecer quais atividades serão desenvolvidas e os processos a serem adotados, assim como traçar objetivos e determinar os responsáveis pela sua execução (DONAIRE, 1999).

2.1.1 Ativo Ambiental

Ativos ambientais podem ser entendidos como bens adquiridos pela empresa por razões ambientais. São investimentos destinados à proteção, prevenção e recuperação do meio ambiente, podendo se apresentar na forma de capital circulante ou fixo (SIQUEIRA, 2002). Assim, os ativos ambientais compreendem:

Os estoques dos insumos, peças, acessórios utilizados no processo de eliminação ou de redução dos níveis de poluição e de geração de resíduos; os investimentos em máquinas, equipamentos e instalações adquiridos ou produzidos com intenção de amenizar os impactos causados ao meio ambiente; os gastos com pesquisas, visando ao desenvolvimento de tecnologias modernas, de médio e longo prazo, desde que constituam benefícios ou ações que irão refletir nos exercícios seguintes (TINOCO; KRAEMER, 2004, p. 176).

Considera-se, portanto, que ativo ambiental consiste em todo gasto incorrido no qual se espera obter benefícios futuros relacionados à preservação, conservação e recuperação ambiental (OLIVEIRA, 2005). Para Kramer (2001), estoques, imobilizado, diferido e provisão para a desvalorização configuram-se como ativos ambientais.

2.1.2 Passivo Ambiental

Passivos ambientais são as obrigações decorrentes das operações realizadas entre a empresa e o meio ambiente, que podem surgir de problemas de manutenção e falhas humanas relacionadas ao processo produtivo. Configuram-se como causadores de acidentes ou se devem pelo não cumprimento da legislação ambiental, de modo a acarretarem multas e penalidades (PAIVA, 2003).

Diz respeito não só às sanções por degradação ambiental, mas também às medidas empresariais para a prevenção de danos ambientais, que têm reflexos econômico-financeiros, comprometendo tanto o presente quanto o futuro da empresa, exemplificado nas situações em que a empresa tem de assumir a responsabilidade pelas consequências de suas atividades operacionais, como o depósito de resíduos no meio ambiente (BERTOLI; RIBEIRO, 2006, p. 121).

Portanto, é originado por um fato gerador passado ou presente, decorrente de uma obrigação realizada ou que possa vir a acontecer no futuro. Logo, passivos ambientais podem ser originados pela aquisição de ativos ou incidência de despesas ou perdas relacionadas ao meio ambiente (BRAGA; QUEIROZ, 2007).

2.2 Bibliometria

Entende-se por bibliometria o conjunto de métodos quantitativos e estatísticos empregados para a mensuração e análise dos indicadores de evolução da produção e disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006; CUNHA et al., 2015). Para Vanti (2002), refere-se à aplicação de análises quantitativas e estatísticas para descrever os aspectos da literatura científica e analisar o desempenho dos pesquisadores na produção de determinado campo científico. Deste modo, tal método encontra sua fundamentação em três leis clássicas, quais sejam: Lei de Lotka, Lei de Bradford e Lei de Zipf (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

De acordo com Guedes e Borschier (2005), a Lei de Lotka relaciona-se a produtividade científica de autores, ao passo que a Lei de Bradford é construída a partir da produtividade de periódicos. Contudo, Egghe (2005) destaca que por meio da Lei de Zipf é possível verificar a frequência com que cada tema é abordado nos artigos ou trabalhos acadêmicos, haja vista a incidência de palavras em textos.

A Lei de Lotka assegura que um número pequeno de autores é responsável pela maior parte da literatura científica, ao passo que um amplo número é responsável por uma produção menos expressiva (ARAÚJO, 2006). Desta forma esta Lei descreve que alguns autores, se destacam em determinada área do conhecimento no tocante a produção acadêmica, enquanto que um número excessivo de pesquisadores é responsável por uma parcela considerada pequena em relação aos autores que mais publicam (GUEDES; BORSCHIER, 2005, EGGHE, 2005).

Por sua vez, a Lei de Bradford permite medir a produtividade em revistas e periódicos, assim como a dimensão do aparecimento de artigos científicos em determinada área. Esta sugere que os mais importantes artigos de determinada disciplina podem ser encontrados em um grupo relativamente pequeno de periódicos (HAYASHI et al., 2007), permitindo avaliar o nível de destaque de periódicos em determinada área do conhecimento científico (GUEDES; BORSCHIER, 2005).

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada configura-se como quantitativa em relação à abordagem haja vista sua objetividade, precisão e padronização de investigação por meio de instrumentos neutros de pesquisa (MINAYO, 1994). No que se refere à finalidade, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois a investigação exploratória possibilita maximizar a familiaridade do pesquisador com o tema determinado, ao passo que a descritiva objetiva descrever e estudar as características de uma determinada população (GIL, 2010).

Para a investigação considerou-se a existência dos termos “contabilidade ambiental” e “gestão ambiental” contidos na seção “pesquisar termo em todas as categorias”. Optou-se pela busca nas revistas científicas brasileiras que mais publicam

sobre tais temas, quais sejam: Ambiente Contábil, Catarinense da Ciência Contábil, Contemporânea de Contabilidade, Enfoque: Reflexão Contábil e Universo Contábil. O período considerado para as publicações foi definido entre janeiro de 2010 e dezembro de 2013.

Para a tabulação dos dados, utilizou-se de planilhas eletrônicas e gráficos elaborados por meio da ferramenta *Microsoft Excel*, assim como do *Paint* para a representação da rede de colaboração entre os autores e entre instituições. A análise dos resultados considerou o número de publicações por revista, o gênero dos autores e instituições aos quais estão vinculados, número de autores por artigo, assim como a cooperação entre autores e entre instituições.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos demonstraram que o periódico com maior número de artigos publicados sobre Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental foi a Revista Enfoque: Reflexão Contábil com 10 (dez) publicações, seguida pelas revistas Universo Contábil e Ambiente Contábil com 9 (nove) publicações. A revista Catarinense da Ciência Contábil, contou com 7 (sete) publicações e por fim, a Contemporânea de Contabilidade somou com 6 (seis) artigos publicados no período pesquisado.

No que se refere à participação de autores por gênero, verificou-se que na revista Universo Contábil é predominante à publicação de mulheres sobre o tema pesquisado, representando 57% das publicações, enquanto a presença do gênero masculino equivale a 43%. Na Revista Contemporânea identificou-se um cenário distinto, pois são 20 (vinte) participações nos artigos publicados, sendo que 60% são representados pelo gênero masculino enquanto os autores do gênero feminino representam 40%, somando apenas 8 (oito) participações.

Já na Revista Catarinense da Ciência Contábil, o predomínio do gênero feminino se repete. São 14 (quatorze) participações, representando 64%, enquanto o gênero masculino tem 8 (oito) participações, o que equivale a 36%. Em relação aos dados da revista Ambiente Contábil, o número de publicações entre os gêneros femininos e masculinos está equiparado, de modo que das 36 (trinta e seis) participações nos artigos publicados, metade é possui autoria masculina e metade feminina. Por fim, verificou-se ainda, uma maioria feminina na revista Enfoque: Reflexão Contábil, correspondendo a 64% das 33 (trinta e três) participações, enquanto o gênero masculino representa 36% do total. A Tabela 1 demonstra a distribuição temporal de autores por gênero no montante de periódicos pesquisados.

Ano	Σ M	Σ F	Σ	% Σ M	% Σ F
2010	15	15	30	50%	50%
2011	9	13	22	41%	59%
2012	16	23	39	41%	59%
2013	20	23	43	47%	53%
Total	60	74	134	45%	55%

Tabela 1 - Autores por gênero

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Verifica-se a predominância da autoria feminina nos artigos referentes à Gestão Ambiental e Contabilidade Ambiental. Em termos gerais, a produção científica feminina foi 10% superior à masculina, demonstrando que a mulher vem se destacando na ciência, haja vista a predominância histórica desta área por profissionais do gênero masculinos (DE LUCA et al., 2011).

Quanto ao número de autores por artigo, verificou-se que 39% das publicações possuem 3 (três) autores, seguido por 34% com 4 (quatro) autores. Apenas 1 (um) artigo foi publicado por um único autor e não foram identificadas publicações com mais de 5 (cinco) autores. A Tabela 2 elucida tal divisão por periódico.

Periódico	Universo Contábil	Contemporânea	Catarinense	Ambiente Contábil	Enfoque: Reflexão Contábil	Σ	%
Um autor	1	0	0	0	0	1	2%
Dois autores	4	1	1	1	0	7	17%
Três autores	2	2	4	1	7	16	39%
Quatro autores	2	3	2	4	3	14	34%
Cinco autores	0	0	0	3	0	3	7%
Total	9	6	7	9	10	41	100%

Tabela 2 - Número de autores por artigo

Dados: Elaborado pelos autores (2016).

Verificou-se também que o ano de 2012 corresponde aquele em que mais artigos sobre o tema foram publicados por autor. Identificaram-se ainda os autores com o maior número de publicações foram: Elisete Dahmer Pfitscher com 9 (nove) artigos, e Vivian Osmari Uhlmann com 5 (cinco) artigos publicados. Desse modo, percebeu-se uma evolução em relação ao tema proposto, resultado que corroborou com o estudo de Parente et al. (2013) que analisou artigos publicados sobre Contabilidade Ambiental no período de 2001 a 2010, e concluiu que dos 47 (quarenta e sete) diferentes pesquisadores relacionados, apenas 2 (dois) autores apresentaram mais de um artigo sobre esse assunto.

Segundo esses pesquisadores, embora o tema em questão esteja instigando outras

investigações, ainda é precariamente enfatizado por profissionais e pesquisadores da área contábil. A Tabela 3 demonstra os principais autores sobre o tema elencando o número de artigos publicados por cada um destes.

Autor	Nº de artigos	2010	2011	2012	2013
Edna Ghorzi Varela Parente	2	0	1	0	1
Bernadete Limongi	2	1	0	0	1
Claudio Luiz de Freitas	2	0	1	0	1
Elisete Dahmer Pfitscher	9	2	2	3	2
Enyedja Kerlly Martins de Araújo Carvalho	2	1	0	1	0
Fabrcia Silva da Rosa	3	0	0	2	1
José Ribamar Marques de Carvalho	2	1	0	1	0
Paulo Roberto da Cunha	2	1	0	1	0
Pedro Ylunga Costa da Silva	2	0	0	0	2
Vivian Osmari Uhlmann	5	2	0	2	1
Total	31	8	4	10	9

Tabela 3 - Principais autores

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Ao analisar o número de artigos publicados por ano, identificou-se que apesar da baixa expressividade da produção científica na área de Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental em comparação com outras áreas de investigação, observou-se uma evolução no período considerado. O ano de 2013 correspondeu aquele com maior número de artigos publicados, demonstrando uma possível ascensão de pesquisas nesta área.

Observou-se que as 69 (sessenta e nove) publicações incorridas no período estão vinculadas a 34 (trinta e quatro) instituições de ensino superior. Destacam-se 3 (três) instituições, quais sejam: Universidade Federal de Santa Catarina com 16 (dezesesseis) trabalhos publicados, seguida pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo com 9 (nove) artigos e, por fim, a Universidade Regional de Blumenau com 6 (seis) publicações. A Tabela 4 eludida o número de publicações por instituição e sua distribuição temporal.

Instituições	Nº Total de artigos	Número de artigos publicados			
		2010	2011	2012	2013
Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS	1	0	0	1	0
Centro Universitário Municipal de São José	2	0	1	0	1
Facultad de Economía de la Universidad de Valencia	1	0	0	1	0
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN	1	1	0	0	0
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	9	3	1	1	4
FUCAPE Business School	1	1	0	0	0

Fundação Getúlio Vargas	1	0	0	0	1
Instituto Politécnico de Leiria	1	1	0	0	0
Instituto Politécnico de Lisboa	1	0	1	0	0
PPAD/PUC-PR	1	0	0	0	1
UnB/UFPB/UFRN	1	1	0	0	0
Universidad Autónoma de Madrid - Espanha	1	0	0	1	0
Universidad de Huelva - Espanha	1	0	0	1	0
Universidade Comunitária da Região de Chapecó	1	1	0	0	0
Universidade de Brasília	1	0	1	0	0
Universidade de Zaragoza - UNIZAR	1	1	0	0	0
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	2	0	1	0	1
Universidade Estadual da Paraíba	1	1	0	0	0
Universidade Estadual de Campinas	1	0	0	1	0
Universidade Estadual de Maringá	2	0	0	0	2
Universidade Federal da Bahia	1	0	0	0	1
Universidade Federal da Paraíba	1	1	0	0	0
Universidade Federal de Campina Grande	2	1	0	1	0
Universidade Federal de Minas Gerais	1	0	1	0	0
Universidade Federal de Rio Grande	2	0	2	0	0
Universidade Federal de Santa Catarina	16	2	3	4	7
Universidade Federal de Santa Maria	1	1	0	0	0
Universidade Federal do Ceará	1	0	0	0	1
Universidade Federal do Paraná	3	0	0	0	2
Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE	1	1	0	0	0
Universidade Lusíada de Lisboa	1	0	1	0	0
Universidade Municipal de São Caetano do Sul	1	0	0	1	0
Universidade Regional de Blumenau	6	2	1	2	1
Universitat de Valencia - Espanha	1	0	0	0	0
TOTAL	69	18	14	15	22

Tabela 4 - Artigos por instituições

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A fim de verificar o caráter das instituições de ensino superior às quais os autores estão vinculados, constatou-se a predominância de instituições públicas, correspondendo a 52% a mais de publicações em comparação com as privadas. No período pesquisado, a média de publicações foi de 2,3 participações nas instituições públicas, enquanto as instituições privadas se limitaram a um artigo publicado por instituição. A Tabela 5 demonstra tal achado.

Instituições Públicas		Instituições Privadas	
Facultad de Economía de la Universidad de Valencia	1	Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN	1
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	9	FUCAPE Business School	1
Instituto Politécnico de Leiria	1	Universidade Lusíada de Lisboa	1

Instituto Politécnico de Lisboa	1	Universidade do Vale do Rio dos Sinos	2
Universidade Federal de Santa Catarina	16	Fundação Getúlio Vargas	1
UnB/UFPB/UFRN	1	Centro Universitário do Sul de Minas	1
Universidad Autónoma de Madrid - España	1	PPAD/PUC-PR	1
Universidad de Huelva - España	1	Total de participações	8
Universidade de Brasília	1	Total de universidades	7
Universidade Federal da Bahia	1	Média de participação por instituição	1,1
Universidade Municipal de São Caetano do Sul	1		
Universidade Federal de Minas Gerais	1		
Universidade Federal de Rio Grande	2		
Universidade Federal do Paraná	3		
Universidade Federal de Campina Grande	2		
Universidade Regional de Blumenau	6		
Universitat de Valencia - Espanha	1		
Universidade Comunitária da Região de Chapecó	1		
Centro Universitário Municipal de São José	2		
Universidade Federal da Paraíba	1		
Universidade Estadual da Paraíba	1		
Universidade Federal de Santa Maria	1		
Universidade Estadual de Maringá	2		
Universidade Federal do Ceará	1		
Universidade de Zaragoza - UNIZAR	1		
Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE	1		
Universidade Estadual de Campinas	1		
Total de participações	61		
Total de universidades	27		
Média de participação por instituição	2,3		

Tabela 5 - Instituições públicas e privadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Nesse sentido, Leite et al. (2014) elucida que quando um grupo de pessoas, instituições e empresas estabelecem uma relação que pode ser representada graficamente por suas conexões, surge uma rede de pesquisa e colaboração. Tal rede pode ser comparada a uma teia de conhecimento e para cada tipo de pesquisa forma-se uma teia diferente, sendo dotadas de flexibilidade e formas distintas de acordo com as circunstâncias e relações entre os participantes dos grupos. Deste modo, as conexões que se estabelecem por meio das redes, possibilitam a troca de experiências e oportunidades de produção de conhecimento, todavia, pode também provocar frustrações, conflitos, competição e dificuldades de relacionamento (LEITE et al., 2014).

A Figura 2 demonstra as conexões entre os autores e a forma como se relacionam.

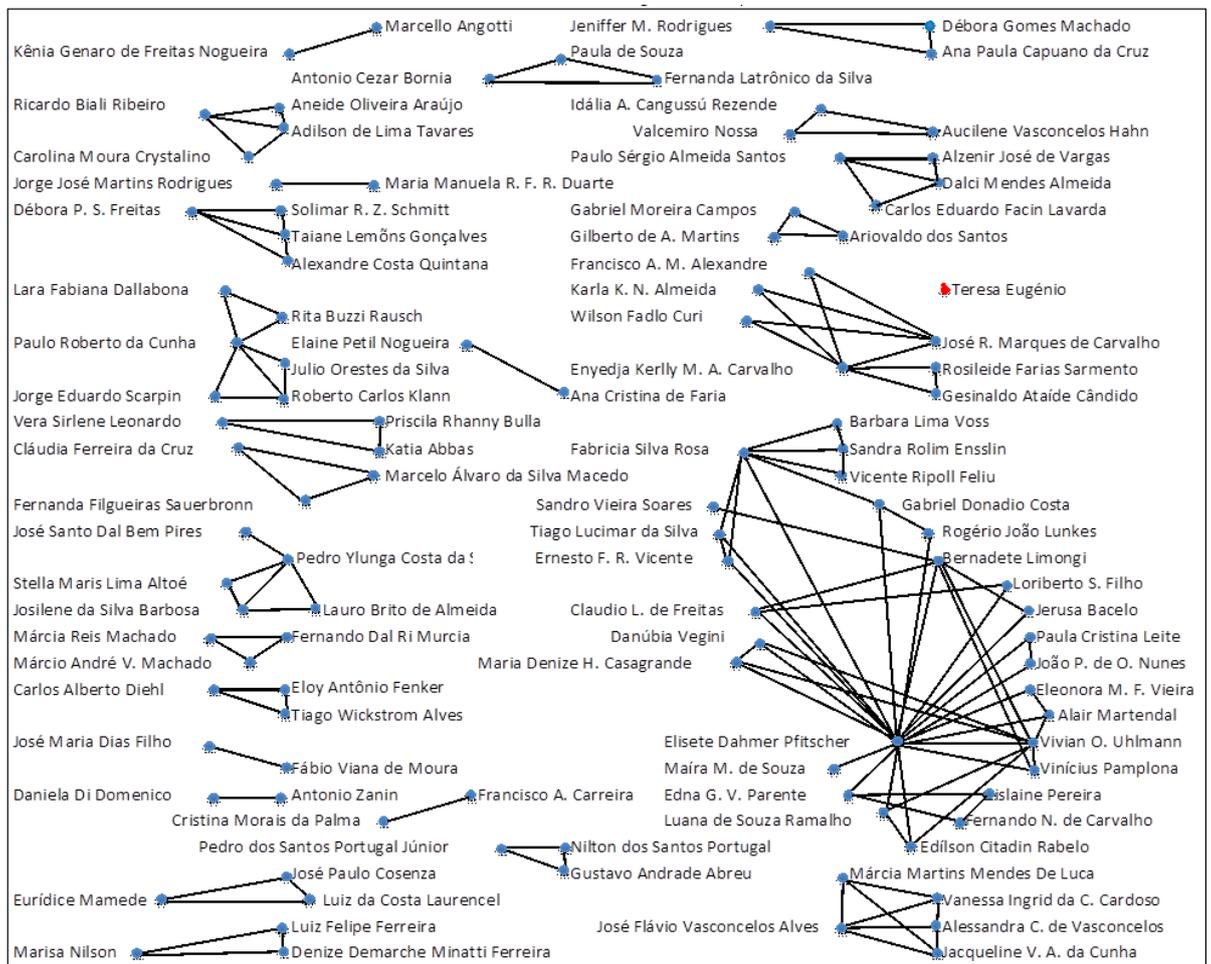


Figura 2 - Rede de cooperação entre autores

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A rede de cooperação demonstrou que a autora Elisete Dahmer Pfitscher trabalhou em conjunto com 21 (vinte e um) pesquisadores diferentes em seus 9 (nove) artigos publicados, destacando-se dos demais. Por sua vez, Fabrícia Silva da Rosa colaborou com 7 (sete) pesquisadores para publicar 3 (três) artigos, seguida das autoras Enyedja Kerly Martins de Araújo Carvalho com 2 (duas) publicações e Vivian Osmari Uhlmann com 5 (cinco) publicações, que atuaram com 6 (seis) autores.

Os autores Bernadete Limongi e Paulo Roberto Cunha associaram-se com 5 (cinco) pessoas diferentes para publicar 2 (dois) artigos cada um, e demais autores apresentaram menos de 5 (cinco) laços. Cabe ressaltar que as autoras Elisete Dahmer Pfitscher, Fabrícia Silva da Rosa, Bernadete Limongi e Vivian Osmari Uhlmann atuaram em conjunto com outros pesquisadores e também entre si. Pode-se observar ainda que apenas uma autora, Teresa Eugenio não colaborou com a rede, ou seja, não apresentou nenhuma ligação, optando por trabalhar individualmente. Assim, verificou-se 137 (cento e trinta e sete) ligações entre 112 (cento e doze) autores. A densidade da rede foi medida por meio da seguinte fórmula, a qual representou 6.216 (seis mil, duzentos e dezesseis) ligações possíveis.

$$PMR = 112 * ((112 - 1) / 2) = 6.216$$

O potencial máximo de relacionamento da rede analisada apresentou 137 (cento e trinta e sete) ligações. Logo, a densidade da rede representou 2%, indicando uma conexão fraca entre as instituições, conforme representado no seguinte cálculo:

$$137/6.216*100= 2\%$$

Para demonstrar a relação de participação entre as 34 (trinta e quatro) instituições de ensino, a Figura 3, apresenta a rede de cooperação entre elas.

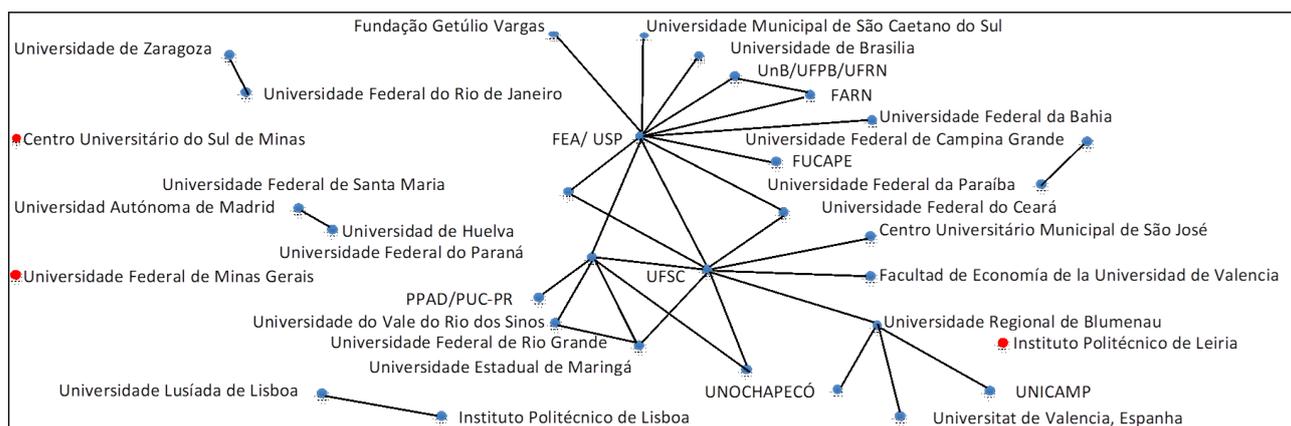


Figura 3 - Rede de cooperação entre instituições

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Constatou-se que a FEA/USP obteve maior quantidade de laços, pois estabeleceu 11 (onze) relações na rede. Em segundo lugar ficou a Universidade Federal de Santa Catarina, com 8 (oito) ligações, seguida da Universidade Federal do Paraná, que colaborou com 6 (seis) instituições. Cabe destacar ainda, que a Universidade Federal de Minas Gerais, o Centro Universitário do Sul de Minas e o Instituto Politécnico de Leiria não apresentaram interação com outras instituições.

A densidade da rede representa o número de ligações existentes entre as instituições em relação ao total de ligações possíveis. Assim, verifica-se 32 (trinta e duas) ligações entre 34 (trinta e quatro) instituições, cuja densidade da rede é obtida por meio do seguinte cálculo:

$$PMR= 34* ((34-1) /2) = 561$$

Sendo assim, o potencial máximo de relacionamento da rede, é de 561 (quinhentos e sessenta e uma) ligações, correspondendo a 32 (trinta e duas) ligações. Logo, a densidade da rede é de 6% o que indica uma rede de conexão fraca entre as instituições.

5 | CONCLUSÕES

Nas últimas décadas, o cenário global vem apresentando ondas de crescimento da população e da economia, provocando alterações no ambiente em que operam as empresas. Este crescimento traz consigo a realização de grandes empreendimentos, o que pode ocasionar danos graves ao meio ambiente, caso não haja consciência de que a manutenção da vida na Terra depende dos recursos naturais e de sua exploração racional devido sua irreversibilidade.

O uso dos recursos ambientais, afeta as relações econômicas, o patrimônio das empresas e as futuras gerações. Estas ações impulsionaram a necessidade de criação de métodos para relatar e mensurar tais fatos. Neste sentido a Contabilidade Ambiental e a Gestão Ambiental configuram-se como importantes ferramentas.

Deste modo, considerando a temática ambiental e a importância fundamental no desenvolvimento da humanidade, surgiu o interesse de demonstrar a evolução da produção científica sobre temas Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental, por meio de uma pesquisa bibliométrica. Para tanto, considerou-se as revistas Ambiente Contábil, Enfoque: Reflexão Contábil, Catarinense da Ciência Contábil, Contemporânea de Contabilidade e Universo Contábil, haja vista sua predominância de publicações sobre o tema em âmbito nacional.

Os resultados obtidos demonstraram a existência de 41 (quarenta e um) artigos pela delimitação do tema com os termos de interesse, no período de 2010 a 2013. No que se refere ao gênero dos autores, verificou-se que o gênero feminino é predominante, correspondendo a 64% do total de participações. Este dado sugere que as mulheres estão dividindo um espaço até então dominado pelo gênero masculino.

O levantamento demonstrou que em relação à produção científica, a amostra totalizou 112 autores, considerando-os apenas uma vez, dos quais, 9% foram responsáveis por 76% do montante de publicações. No tocante as instituições, identificou-se que em termos de pesquisa científica sobre o tema, as instituições públicas produzem mais do que as privadas, uma vez que representam 52% do total de publicações da amostra.

A representação das redes de cooperação entre os autores dos artigos pesquisados revelou a centralidade da autora Elisete Dahmer Pfischer, integrante da Universidade Federal de Santa Catarina. A Lei de Lotka foi comprovada, tendo em vista que dentre os 112 (cento e doze) autores responsáveis pela publicação dos 41 (quarenta e um) artigos relacionados, apenas 10 (dez) autores tiveram mais de 1 (uma) publicação, e estes são responsáveis por 31 (trinta e um) artigos, ou seja, 76% dos artigos publicados pertencem a 9% dos autores.

Confirmou-se também a Lei de Bradford, onde 5 (cinco) periódicos publicaram 41 (quarenta e um) artigos, sendo que a revista Enfoque: Reflexão Contábil destacou-se na produção científica, totalizando 10 (dez) artigos sobre os temas propostos, representando 24% das publicações. Por fim, constatou-se que a partir do ano de 2011

houve um crescimento na produção científica. A evolução e o interesse pela temática por parte dos pesquisadores pode ter sido motivada pelo paradoxo degradação ambiental, causada pelas atividades produtivas, e a responsabilidade social assumida pelas empresas junto à comunidade onde estão inseridas. Desse modo, apesar da produção de artigos acadêmicos sobre Contabilidade Ambiental e Gestão Ambiental, ainda não ter alcançado um espaço significativo no meio acadêmico, apresenta um crescimento considerável.

Como limitação deste estudo aponta-se a amostra restrita a 5 (cinco) revistas nacionais. Deste modo, sugere-se para estudos futuros, a ampliação do escopo de periódicos utilizados, assim como, a inclusão de artigos científicos publicados em eventos da área, e a adoção de um período de tempo maior de análise, maximizando assim a amplitude do campo investigativo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo: Makron, 2002.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: Evolução Histórica e questões atuais. **Revista em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan-jun. 2006.

BRAGA, C. M. L.; QUEIROZ, A. P. **Contabilidade ambiental: ferramenta para a gestão da sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTOLI, A. L.; RIBEIRO, M. S. Passivo ambiental: estudo de caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás. A repercussão ambiental nas demonstrações contábeis, em consequência dos acidentes ocorridos. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 2, p. 117-136, Junho. 2006.

CAPES. **Sistema WEBQUALIS**. Disponível em: < <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/publico/pesquisaPublicaClassificacao.seam?conversationPropagation=begin> >. Acesso em 14/10/2014.

DE LUCA, M. M. M. et al. Associação de modelos de sucesso profissional e gênero entre graduandos de ciências contábeis. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 2, p. 263-284, 2011.

CUNHA, C. J. C.A. GÜNTHER, H. F.; VICENTINI, L. C.; ESPER, A. Liderança Autêntica: Um Estudo Bibliométrico. **Espacios**, v. 36, n. 1, 2015.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EGGHE, L. Zipfian and Lotkaian continuous concentration theory. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 56, n. 9, p. 935-945. 2005.

FERREIRA, A. C. S. **Contabilidade Ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, D. P. S. F. et al. Contabilidade Ambiental: Um estudo bibliométrico em revistas científicas brasileiras. **Revista Ambiente Contábil**, v.4, n. 1, p. 72-88, jan-jun. 2012.

GARCIA, R. S. M.; OLIVEIRA, D. L. Contabilidade Ambiental: História e função. **Revista Gestão e Tecnologia**, v.1, n. 1, set-out. 2009.

GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Proceedings CINFORM - Encontro Nacional de Ciência da Informação VI**, Salvador –Bahia, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAYASHI, M. C. P. I. et al. Um estudo bibliométrico da produção científica sobre a educação jesuítica no Brasil colonial. **Biblios**, v. 8, n. 27, p. 1-18, março. 2007.

KRAEMER, M. E. P. Contabilidade ambiental como sistema de informações. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 12, n. 3, p. 71-92, 2009.

LEITE, D. et al. Avaliação de redes de pesquisa e colaboração. **Avaliação**, v. 19, n.1, p. 291-312, mar. 2014.

LEITE, P. L.; PFITSCHER, E. D.; NUNES, J. P. O. Análise de sustentabilidade socioambiental da CEASA/SC. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 30, n. 1, p. 49-62, jan.-abr. 2011.

LIMONGI, B.; SOARES, S. V.; FREITAS, C. L. Análise de confiabilidade do Sicogea - Sistema Contábil gerencial e ambiental. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, p. 09-27, abr.-jul. 2013.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 23, p. 9-29, 1994.

OLIVEIRA, R. **Contabilidade ambiental: evidenciação de eventos econômicos de natureza ambiental pelas empresas do setor químico e petroquímico**. São Paulo: FECAP, 2005. Dissertação (Mestrado do programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis), Centro Universitário Álvares Penteado, 2005.

PAIVA, P. R. **Contabilidade ambiental: evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção**. São Paulo: Atlas, 2003.

PHILIPPI JR., A.; ROMÉRO, M. A.; BRUNA, G. C. **Curso de gestão ambiental**. São Paulo: Manole, 2004.

RIBEIRO, M. S. Contabilidade e sustentabilidade. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Rio Grande do Sul, n. 15, p. 6, 2013.

SIQUEIRA, M. S. **Contabilidade ambiental – impacto da cobrança pela captação da água bruta no custo de produção de água da Copesul – Campanha Petroquímica do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado do programa de Pós-Graduação em Economia), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

VANTI, N. A. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, mai-ago, 2002.

DESIGN E ARTESANATO: GESTÃO SOCIOCULTURAL E ECONÔMICA DA ASSOCIAÇÃO “MÃOS HABILIDOSAS” NA CIDADE DE BRAGANÇA – PA

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante

Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Design
Florianópolis – SC

Alessandra Farias Vieira

Faculdade Estratêgo, MBA Gestão Empresarial
Paragominas – PA

Ana Luiza Aquino de Brito

Universidade Federal do Pará, Esp. em Gerência de Produção e Operações
Bragança – PA

Aninha Melo Moreira

Instituto Federal do Pará, Pós-Graduação em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia
Manaus - AM

RESUMO: O proposto artigo busca analisar as influências socioculturais e econômicas no artesanato, vivenciadas na associação mão habilidosas. Com intuito avaliar como associação vem trabalhada esse aspectos, na qual vai contribuir no desenvolvimento de uma pesquisa cujo objetivo é criar um plano de negócio para associação “Mãos Habilidosas” do município de Bragança – PA. Nos últimos anos, é recorrente a divulgação de produtos sustentável, que as atitudes e o comportamento de compra dos consumidores são influenciados por questões ecológicas, como a produção de produtos que

não agridam o ambiente e que sejam produzidos de forma ecologicamente sustentável. Produtos locais são manifestações culturais, fortemente relacionadas ao território e à comunidade que os produziu. Estes produtos representam os resultados de uma trama, tecida ao longo do tempo, que envolve recursos da biodiversidade, modos de fazer tradicionais, costumes e também hábitos de consumo. A metodologia deste trabalho consiste inicialmente na análise do referencial teórico sobre design e artesanato, gestões socioculturais e econômicas, que possibilita análise científica dos dados, em todo o processo de investigação. Assim, com base nesta perspectiva metodológica, aliada ao design participativo, desenvolveu-se o trabalho de pesquisa que busca detalhar questões na pesquisa de campo feita com a aplicação de questionários semiestruturados. Pode-se dizer que uma das fragilidades dos pequenos grupos produtivos, é a falta de conhecimentos sistematizados de procedimentos específicos de coleta de dados qualitativos, que os fazem faltarem em competitividade diante aos demais produtores no mercado.

PALAVRAS-CHAVES: Design, Artesanato, Gestão sociocultural, Economia.

ABSTRACT: The proposed article seeks to analyze socio - cultural and economic influences in the handicraft, experienced in the hand skilled

association. In order to evaluate how this association has worked these aspects, in which it will contribute to the development of a research whose objective is to create a business plan for association “Habilidosas Hands” of the municipality of Bragança - PA. In recent years, sustainable product dissemination has been recurring; consumer attitudes and buying behavior are influenced by ecological issues such as the production of products that are environmentally friendly and produced in an environmentally sustainable way. Local products are cultural manifestations, strongly related to the territory and the community that produced them. These products represent the results of a fabric, woven over time, that involves biodiversity resources, traditional ways of doing, customs and also consumption habits. The methodology of this work initially consists of the analysis of the theoretical reference on design and craftsmanship, socio-cultural and economic management, that allows scientific analysis of the data, throughout the research process. Thus, based on this methodological perspective, allied to the participatory design, the research was developed that seeks to detail questions in the field research done with the application of semi-structured questionnaires. It can be said that one of the weaknesses of the small productive groups is the lack of systematized knowledge of specific qualitative data collection procedures that make them lack competitiveness compared to other producers in the market.

KEYWORDS: Design, Crafts, Sociocultural management, Economics.

1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é recorrente a divulgação de produtos sustentável, onde as atitudes e o comportamento de compra dos consumidores são influenciados por questões ecológicas, por meio da utilização de produtos que não agridem o ambiente e que sejam produzidos de forma ecologicamente sustentável. Gonzaga (2005) enfatiza que as vantagens para os consumidores são claras, eles analisam o quanto os consumidores se sensibilizam com a ideia de transformar o mundo em um lugar melhor.

Com isso, conceitos como o de concepção ecológica (ou design para o ambiente), produção mais limpa e desenvolvimento de produtos sustentáveis promovem a utilização de técnicas ambientalmente amigáveis na conceituação, design e fabricação de produtos (BYGGETH, BROMAN & ROBERT, 2007). O design passa a ser compreendido como interferência cultural no espaço, que é dado pelo meio de ideias que englobam a estética, a antropologia e a semiótica.

Para isso, Flusser (1999) afirma que o design é a essência funda da cultura. É por meio dessa cultura que o design vai atuar como mediador entre o objeto e o expectador, possibilitando a vivência de experiências estéticas que gerem situações intensificadas de encontro e socialização. Como uma extensão desse conceito, aliada diretamente à preocupação com questões ambientais, surge o eco design, que segundo Romina (2004) “é todo o processo que contempla os aspectos ambientais

em todos os estágios de desenvolvimento de um produto, colaborando para reduzir o impacto ambiental durante seu ciclo de vida”.

Neste cenário, a valorização do artesanato como objeto de consumo passa a ser ao mesmo tempo uma fórmula contra o risco de extinção da atividade e uma forma de concepção de novos produtos, aumentando seus valores simbólico, cultural e estético, sendo produzidos segundo princípios ecologicamente corretos. Segundo Barroso (2002, p. 10) “quem compra artesanato, está comprando também um pouco de história. Nem que seja a sua própria história de viagens e descobertas.”

O design pode ser uma das formas de contribuir e renovação de produtos artesanais, caso seja necessário. Segundo BARROS (2006, p. 23) “poderíamos localizar certo distanciamento entre o artesanato e o design. Porém, nos dias de hoje, veremos a aproximação entre os dois segmentos, no momento em que artesãos e designer passam a definir objetos e interesses comuns.”.

Portanto, esta pesquisa consiste em analisar as influências socioculturais e econômicas no artesanato vivenciado na associação mãos habilidoso, localizado no município de Bragança-Pa, com intuito de avaliar como a associação vem trabalhando esses aspectos, o qual servirá de base para, posteriormente, desenvolvimento de um plano de negócio para a referida associação.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O termo design está sendo muito utilizado no século XXI, no entanto, não é uma atividade nova, começou a se desenvolver no Brasil em 1950, quando a palavra design passou a ser associada à preocupação com as propriedades formais dos objetos e à estética dos produtos, já que as próprias definições tradicionais da atividade do design enfatizam esses aspectos. Design representa tanto o processo de fazer alguma coisa, como o produto desse processo. De acordo com O International Council of Societies of Industrial Design – ICSID, define design:

Uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida inteiram. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico. (ICSID, 2012)

O designer pode ser considerado um ator importante nessas transformações já que é capaz de interferir numa sociedade baseada no consumo partir daquilo que projeta. De acordo com Krucken (2009), a perspectiva do design vem justamente ajudar nessa complexa tarefa de mediar produção e consumo, tradição e inovação, qualidades locais e relações globais.

Produtos locais são manifestações culturais, fortemente relacionadas ao território e à comunidade que os produziu. Estes produtos representam os resultados de uma trama, tecida ao longo do tempo, que envolve recursos da biodiversidade, modos de fazer tradicionais, costumes e também hábitos de consumo. Segundo Canclini (1997,

p. 42), as “culturas populares se constituem por um processo de apropriação desigual de bens econômicos e culturais de uma nação ou etnia, pela compreensão, produção, reprodução e reelaboração simbólica das suas relações sociais.”.

Conforme Manzini et al. (2002), as relações entre as qualidades dos produtos (nas suas diversidades biológicas e culturais) e os produtores, os locais de produção e os consumidores precisam ser reconhecidos. Os elementos de produção ou serviços, fundamentados no cooperativismo, são gerenciados pela propriedade coletiva, buscando sempre um método próprio de gestão. Lima (2011) relata que esses elementos estabelecem limites entre a produção, consumo e comercialização, buscando a qualidade de vida.

O artesanato permanece sofrendo de preconceito e em virtude desse sistema de classificação discriminatório, sua venda comumente está localizada em interiores, feiras públicas e mercados municipais (LIMA, 2005). Mas por outro lado, observamos uma valorização do mesmo. Em países desenvolvidos, destaca Lima (2005), renasce o interesse por objetos feitos à mão. Nesses países, o artesanato é altamente sofisticado e alcança altos preços de mercado.

Os empreendimentos de produção artesanal guiados pela qualidade e pela essência da técnica produtiva artesanal não seguem as dinâmicas de uma produção de massa. Atualmente, o acesso a novos meios comunicativos, comercializar a produção e torná-la mais pessoal vêm possibilitando estratégias de intermediação interessantes para este tipo de produto. Saviani (1998) descreve como o artesanato se organizou em diferentes sistemas ao longo de sua história: de um sistema familiar na Idade Média, o artesão passa a organizar-se num sistema de corporações, deslocando-se para a cidade e produzindo para um mercado pequeno e estável.

3 | MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia da pesquisa aplica-se a quatro categorias: quanto à natureza, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema. Quanto à natureza, esta se classifica como aplicada, que segundo Silva e Menezes(2005) objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, consiste em uma pesquisa descritiva, em que se pretende descrever a vivência dos associados em relação à questão sócios culturais e econômicos.

Já quanto aos procedimentos técnicos utilizados se deram na forma de Pesquisa-Ação, que de segundo Thiollent (2008) “se desenvolve de uma forma participativa, onde os pesquisadores atuam no processo de forma diferente da pesquisa convencional, uma vez que se configuram como atores do mesmo, juntamente com os beneficiários da ação”. Portanto, permanece a busca pela eficácia dos dados registrados e outros que possam contribuir com os objetivos nas temáticas de: design e artesanato, gestões socioculturais e econômicas, comunidades extrativistas e produção artesanal.

Ainda sobre os procedimentos técnicos, fez-se inicialmente um levantamento bibliográfico a partir de material já publicado como suporte ao estudo, o que possibilitou a análise científica dos dados, em todo o processo de investigação. Assim, com base nesta perspectiva metodológica, aliada ao design participativo, desenvolveu-se o trabalho de pesquisa que busca detalhar questões na pesquisa de campo feita com a aplicação de questionários semiestruturados.

Por fim, em relação à abordagem do problema, trata-se de um estudo do tipo qualitativo, que segundo Turrioni & Mello (2011, p. 84) “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave [...] Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente”.

4 | RESULTADO E DISCUSSÃO

O Planejamento quanto utensílio para alcançar a inovação pelo meio de vantagens competitivas, direciona-se para outras aparências do desenvolvimento de produtos e serviços. De acordo com Engler (2009), inovação é uma característica do design concebida pelo meio do planejamento, da estratégia, do marketing, da qualidade e da forma de produção.

Transformações de padrões motivados pela recombinação de elementos efetua o conceito de inovação social, estabelecendo elos entre a sociedade, território e comunicação. Porém consumir com equilíbrio consiste nas limitações das necessidades. O bem estar, no entanto, vincula-se ao grau de conhecimento da pessoa, ponderando escolhas relacionadas à qualidade de vida, conforme Hall (2005).

Pode-se dizer que uma das fragilidades dos pequenos grupos produtivos, é a falta de conhecimentos sistematizados de procedimentos específicos de coleta de dados qualitativos, que os fazem faltarem em competitividade diante aos demais produtores no mercado.

A inclusão de design como estratégia competitiva pode ocorrer uma diferenciação neste tipo de estratégia. Como afirma Krucken (2009) à perspectiva do design vem justamente ajudar nessa complexa tarefa de medir produção e consumo, tradição e inovação, qualidade e relações globais. É neste contexto que surge design como ferramenta para a tradução destas dimensões em sistemas, produtos ou serviços, a fim de alavancar o grupo.

Observa-se que a autogestão representa um esforço extravagante por parte dos integrantes de um empreendimento solidário, já que todos tem que se preocupar com os aspectos gerais do mesmo. Para Singer (2002), este empenho adicional dos trabalhadores promove uma cooperação inteligente, mas, por outro lado, torna-se desgastante quando estes tem que enfrentar questões conflituosas.

Além disso, a autogestão ainda exige um interesse total por parte dos trabalhadores,

na qual pode haver um fracasso, já que associação e composta por 26 grupos, mas apenas 14 deles trabalham para tentar fortalecer a associação. Segundo Santos (2007, p.47) em seu ofício, cada artesão dá sentido ao seu trabalho, representa seu lugar no mundo e contribui para a construção de uma identidade própria do artesanato nativo.

A falta de organização nos grupos é talvez a maior dificuldade enfrentada, em alguns grupos leva muito tempo até se adaptarem ao sistema de gestão que lhes é requerido pelos órgãos que promovem seu trabalho com isso acaba sendo desativada por não conseguir obter produção e gerar lucro.

Como o artesanato se manifesta de várias formas, é possível identificar alguns, de acordo com suas características físicas, forma de trabalho do artesão e expressão cultural. Segundo o termo feito pelo SEBRAE (2004) as categorias dos produtos artesanais são definidas de acordo com seu uso, origem e destino. Desta forma, foi dividido da seguinte forma:

ARTE POPULAR	ARTESANATO	TRABALHOS MANUAIS
Produção de peças únicas	Produção de pequenas séries com regularidade	Produção assistemática
Arquétipo	Produtos semelhantes, porém diferenciados entre si	Reprodução ou cópia
Compromisso consigo mesmo	Compromisso com o mercado	Ocupação secundária
Fruto da criação individual	Fruto da necessidade	Fruto da destreza

Figura 1 – Categoria do artesanato

Fonte – Termo referencia do artesanato - SEBRAE / 2010

Na associação eles trabalham com os três tipos de categoria, mas a maioria dos grupos tem foco com trabalhos manuais, de acordo com SEBRAE (2004, p. 21) os trabalhos manuais exigem destreza e habilidade, porém, utilizam moldes e padrões pré-definidos resultando em produtos de estética pouco elaborada.



Figura 2 e 3 respectivamente - produtos exposto na praça bandeira na cidade Bragança – PA
Fonte - Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada

Os materiais e técnicas utilizadas são facilmente reproduzíveis e por isso, tão difundidos entre os artesãos dessas categorias. Como os trabalhos ficam carentes de originalidade, são pouco valorizados pelo mercado consumidor.

Na maioria dos artesões da associação falam que o artesanato é apenas uma segunda forma de ocupa seu tempo ou trazer uma renda extra. Conforme Barroso (2002) uma atividade manual é em geral uma ocupação secundária, utilizando-se o tempo livre ou ocioso, com o objeto principal de completar a renda familiar.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O design é importante aliado no desenvolvimento e na comunicação de soluções inovadoras e sustentáveis, aproximando produtores e consumidores, dando transparência e fortalecendo os valores que perpassam a produção e o consumo. Ao planejar estratégias para valorizar produtos e serviços relacionados a uma determinada origem geográfica, o designer pode utilizar abordagens sistêmicas e promover a valorização do próprio território, da cultura, da identidade e dos recursos ambientais associados. Para que as qualidades locais sejam perceptíveis ao consumidor é necessário desenvolver estratégias de comunicação adequadas aos diferentes contextos, estimulando a conscientização sobre os valores envolvidos na produção e no consumo.

As ideias apresentadas nessa pesquisa têm a finalidade de contribuir para a reflexão sobre as relações existentes entre questões design, artesanato, cultura, economia e questões estratégicas. Na qual vão contribuir para desenvolvimento de outras pesquisas em andamento sobre a associação “mãos Habilidosas” na cidade de Bragança, cujo possui como objetivo final desenvolver um plano de negócios, bem como na valorização dos produtos, trabalho e melhoraria de vida de seus associados.

Observa-se no levantamento de dados e acompanhamentos do trabalho artesanal a troca de conhecimentos, a solidariedade e a postura ética com que as pessoas integrantes de tais micros empreendimentos sociais enfrentam os obstáculos que se apresentam no cotidiano.

Desta forma, desenvolvendo estratégias para dar visibilidade a origem de produtos e serviços e aproximar produtores e consumidores, o design pode contribuir para a integração do artesanato, competitividade e o desenvolvimento de comunidades locais, integrando diversos setores, como questões socioculturais e econômicas.

REFERENCIAS

BARROS, Luiz Antonio dos Santos. **Design e Artesanato: As trocas possíveis**. 2006. 125f. Dissertação (Mestrado em Design) Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

BARROSO, E. N. **Curso design, identidade cultural e artesanato**. Fortaleza: SEBRAE / FIEC, 2002. Módulos 1 e 2.

BYGGETH, S.; BROMAN, G.; ROBERT, K. A method for sustainable product development based on a modular system of guiding questions. **Journal of Cleaner Production**, 2007. v. 15, n. 1, p. 1 - 11.

CANCLINI, N. G. **A Globalização Imaginada**. São Paulo: Editoras Iluminuras, 2003.

_____. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1997.

ENGLER, R. C. Estratégias para inovação sustentável. In: **Cadernos de estudos avançados em design e sustentabilidade II**. MORAES Dijon de; KRUCKEN, Lia (Org.). Barbacena, MG: EdUEMG, 2009. p. 65-78.

FLUSSER, Vilém. **The shape of things: A philosophy of design**. Londres: Reaktion Books, 1999.

GONZAGA, C.; A. M. **Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática**. Floresta, Curitiba, PR, v.35, n.2, maio/ago. 2005.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guaracira Lopes Touro. 10ª ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2005.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. **Definition of design**. Disponível em: < <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 06 de abril de 2018.

KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LIMA, Ricardo Gomes 2005. **Artesanato e arte popular: duas faces de uma mesma moeda?** Disponível em: < http://www.cnfcp.gov.br/pdf/Artesanato/Artesanato_e_Arte_Pop/CNFCP_Artesanato_Arte_Popular_Gomes_Lima.pdf>. Acessado em: 06 de abril de 2018.

LIMA, Maria das Graças. **A dimensão subjetiva das Relações de Trabalho da Economia Solidária**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

- Manzini, E; Vezzoli, C. **Product-service Systems and Sustainability**: opportunities for sustainable solutions. Milan. 2002.
- MASCÊNE, Durcelice Cândida. **Termo de referência**: atuação do Sistema SEBRAE no artesanato / Durcelice Cândida Mascêne, Mauricio Tedeschi. -- Brasília: SEBRAE, 2010
- MARTINS, Saul. **Contribuição ao estudo científico do artesanato**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1973.
- MASCELANI, Ângela. **O mundo da arte popular brasileira**. Rio de Janeiro: Museu Casa do Pontal, 2002.
- ROMINA, P. **3 R's Sucata eletrônica**: deletá-la não é tão simples. Revista SENAC e Educação Ambiental. Vol. 1, número 1, p.14-17 (2004)
- SANTOS, Evelynne Tabosa dos. **Exportações de Artesanato do Ceará no Período de 2004 a 2006: Desafios e Oportunidades**. 2007. 96f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2007.
- _____. **Programa SEBRAE de artesanato**: termo de referência. Brasília: SEBRAE, 2004-d.
- SAVIANI, Dermeval. **Educação e trabalho artesanal**. In: RUGIU, Antonio Santoni. Nostalgia do mestre artesão. Campinas: Autores Associados, 1998.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Artesanato no Brasil**. 1ª ed. Brasília: SEBRAE, 2001.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em:< <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/>>. Acesso 04 mar. 2018.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- THIOLLENT, M. J. M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Programa de pós graduação em Engenharia de produção. Curso de especialização em qualidade e produtividade. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá-MG. 2011. Disponível em: <<https://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Especializacao/>> . Acesso 05 mar. 2018.

DIVERSIDADE GERACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E ALEMÃS

Juliana Jaeschke

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI
Cerro Largo – Rio Grande do Sul

Enise Barth Teixeira

Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS
Chapecó – Santa Catarina

RESUMO: Atualmente três gerações convivem nos ambientes organizacionais. Cada uma nasceu em épocas distintas e acompanhou fatos marcantes e inovações tecnológicas diferentes, realidades que contribuem para que essas gerações possuam anseios pessoais e profissionais particulares, os quais tem evidenciado muitos dos conflitos organizacionais. Neste ínterim, objetivou-se identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y, e descobrir até que ponto se evidenciam práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade geracional em empresas desses dois países, além de visualizar diretrizes para a gestão de pessoas nessa perspectiva. A pesquisa se caracteriza como aplicada e tem abordagem qualitativa. Em relação aos fins, é exploratória e descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica, documental e de campo. A investigação ocorreu em duas

indústrias do Brasil e em duas alemãs. Os dados foram coletados mediante entrevistas semi-estruturadas e questionários abertos, e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo, a partir de três categorias previamente definidas. Descobriu-se que as organizações brasileiras já introduziram práticas que visam gerir a diversidade geracional, como treinamento dos líderes, enquanto as empresas alemãs ainda não executam essas práticas, todavia consideram que elas poderão ser introduzidas. Por fim, propõem-se a mentoria como ferramenta de gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional, visando que os profissionais das diferentes gerações, atuando ambos como mentores e mentorados, possam se conhecer melhor e compreenderem-se propiciando um ambiente sadio de valorização do novo e preservação da sabedoria dos veteranos.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade geracional. Gestão de pessoas. Brasil. Alemanha. Mentoria.

ABSTRACT: Currently three generations coexist in organizational environments. Each was born at different times and followed different milestones and technological innovations, realities that contribute to these generations have personal desires and private professionals, which has shown a lot of organizational conflict. In the meantime, the objective was to identify

and describe the key characteristics of Brazilian professionals and German generations baby boomers, X and Y, and find out how to show people management practices for the management of generational diversity in companies in these two countries as well as view guidelines for the management of people in this perspective. The research is characterized as applied and has a qualitative approach. In relation to the purposes, it is exploratory and descriptive, and on the technical procedures is bibliographical, documentary and field. The investigation occurred in two industries in Brazil and two German. Data were collected through semi-structured interviews and open questionnaires, and interpreted based on the content analysis technique, from three previously defined categories. It turned out that Brazilian organizations have already implemented practices aimed at managing generational diversity, such as training of leaders, while German companies not perform these practices, but consider that they can be introduced. Finally, propose to mentoring as people management tool within the generational diversity in order that professionals from different generations, acting both as mentors and mentees, can get to know better and to understand each providing a healthy environment of appreciation new and preservation of the wisdom of veterans.

KEYWORDS: Generational Diversity. People management. Brazil. Germany. Mentoring.

1 | INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho das empresas se encontra atualmente composto por pessoas de diferentes raças, crenças, nacionalidades, gêneros e gerações. Os primeiros estudos sobre esse último aspecto de diversidade foram realizados nos Estados Unidos no final da década de 80 do século 20 (KLAFKE, 2014a); eles mostraram que diferentes gerações estavam convivendo nas organizações – na época eram as gerações veteranos, *baby boomers* e X – e hoje a grande maioria dos veteranos já se aposentou e mais uma geração passou a compor os grupos de trabalho – a Y.

Além de nascerem e crescerem em períodos diferentes, cada uma dessas gerações tem diferenciados anseios pessoais e profissionais, influenciados pelos fatos que marcaram suas vidas e também pela educação que receberam de seus pais e educadores. Logo, o jeito de viver de um *baby boomer* difere da maneira de conduzir a vida das outras gerações – X e Y – e vice-versa.

O convívio dessas três gerações nos ambientes de trabalho tem provocado muitos conflitos oriundos dessa diversidade de expectativas pessoais e profissionais e pela forma de trabalhar de cada geração, especialmente a partir da inserção da geração Y no mercado de trabalho, a qual, no entendimento de Tapscott (2010, p. 185), tem provocado um choque entre “ideias de trabalho”.

Visando a ampliação dos horizontes das pesquisas sobre gestão de pessoas e diversidade geracional no Brasil e na Alemanha, esta pesquisa buscou desenvolver um estudo comparativo entre organizações dos dois países no que concerne ao seu tema de estudo: as práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade

geracional; assim, levou-se em conta a influência das duas culturas nacionais nas referidas culturas organizacionais, e, conseqüentemente, nas relativas práticas de gestão de pessoas.

Como problema norteador desse estudo tem-se o seguinte questionamento: Até que ponto se evidenciam práticas de gestão de pessoas para a administração da diversidade geracional em empresas brasileiras e alemãs? O objetivo geral, por sua vez, foi: Analisar a necessidade de práticas de gestão de pessoas no que diz respeito à diversidade geracional, comparando empresas brasileiras e alemãs.

E os três objetivos específicos consistiram em: identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y; além de: verificar a existência de práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha; e ainda: sugerir diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade geracional.

Esse artigo está estruturado em cinco seções, essa introdução compõe a primeira. Na seção seguinte, constam os fundamentos teóricos. A terceira apresenta a metodologia. A apresentação e discussão dos resultados é tema da seção quatro. Por último, na quinta seção encontram-se as considerações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Culturas organizacional nacional

O termo cultura é conceituado por Fleury e Fischer (1990, p. 117) como o “conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

Culturas nacionais relacionam-se diretamente com as culturas organizacionais. Em pesquisa realizada por Geert Hofstede em mais de 70 países, incluindo o Brasil e a Alemanha, com resultados publicados no ano de 1984 e apresentada por Motta (1997) e Schneider e Arruda (1996), constatou-se que os comportamentos e as atitudes de executivos e empregados de uma multinacional norte-americana variam de acordo com cada nação. A pesquisa consistiu em verificar divergências de comportamentos nos aspectos: aceitação da hierarquia, prevenção da incerteza, individualismo e masculinidade ou feminilidade, este último envolvendo qualidades como valorização dos bens materiais e dinheiro, em contraposição aos valores sociais, qualidade de vida e atenção às pessoas.

O Brasil apresentou alto índice de aceitação de hierarquia e prevenção de incerteza, médio a alto individualismo e média masculinidade. Já os comportamentos dos entrevistados alemães mostram que, diferentemente do país sul-americano, a aceitação da distância de poder é baixa e há um nível médio a alto de aceitação de

incerteza, o nível de individualismo é médio, assim como é considerada de médio a alto o nível de masculinidade nos gestores e funcionários estudados (SCHNEIDER; ARRUDA, 1996). Hofstede (1984) e Laurent (1983) citados por Nkomo e Cox Jr. (2010, p. 344), ressaltam, nesse cenário, que a “ignorância das diferenças culturais tem levado à má aplicação das teorias administrativas de motivação e liderança”.

2.1.1 Culturas organizacional e nacional

O Brasil é uma República Federal localizada no continente Americano, tem como idioma oficial a língua portuguesa. País com 5ª maior extensão territorial do mundo tem uma população de 191 milhões de habitantes. Destaca-se na produção e exportação de alimentos e produtos agrícolas, e ainda pela riqueza natural da Floresta Amazônica e do Pantanal Mato-grossense. A cultura brasileira tem três matrizes, como explicam Motta e Caldas (1997): a portuguesa, a indígena e a da África negra. Os autores também apresentam que, nos Estados da Região Sul do Brasil, imigrantes alemães, italianos e poloneses fixaram suas raízes e influenciaram na formação da cultura própria da região.

Em relação aos resultados da pesquisa realizada por Geert Hofstede, evidenciada na seção anterior desse artigo, Motta (1997) acredita que esta alta aceitação da hierarquia, ou distância de poder, encontradas nas organizações brasileiras, está relacionada às desigualdades na distribuição de renda do país e o passado aristocrata; para tal traço cultural tem-se o seguinte exemplo: “Você sabe com quem está falando?”, é utilizado em algumas situações em que se procura obter tratamento especial. Também o alto índice de incerteza está relacionado com a falta de segurança, com o medo de perder o emprego, entre outras inseguranças que permeiam os países classificados nesta categoria.

O famoso “jeitinho brasileiro” também é citado como cultura nacional que influencia na cultura das organizações. Vale mencionar que, na apresentação de Motta (1997), diferentemente da malandragem, o famoso “jeitinho brasileiro” não implica tirar vantagem, passar para trás ou enganar; em contrapartida Chu e Wood Jr. (2008, p. 982) caracterizam esta flexibilidade de forma ambígua, como um “comportamento pouco profissional ou amador”, ou que visa a harmonizar as regras com as necessidades diárias das pessoas.

2.1.2 Culturas organizacional e nacional

A Alemanha é uma República Federal que tem como idioma oficial o alemão, língua com maior número de falantes da União Europeia (COTRIM, 2002). Apresenta-se como a terceira maior economia mundial destaca-se nos domínios da produção de automóvel, da indústria mecânica de precisão e do equipamento eletrônico e de comunicações, bem como nos setores químico e farmacêutico, entre muitos outros. É

o país da União Europeia com maior número de habitantes – 82 milhões.

A conjuntura de estabilidade econômica aliada ao amplo desenvolvimento tecnológico no país justifica, acredita-se, a posição dos profissionais alemães entrevistados por Geert Hofstede quando se verificou conforme expõe Motta (1997) que, diferentemente dos respondentes brasileiros, a aceitação da distância de poder é baixa e há um nível médio a alto de aceitação de incerteza.

Mudanças demográficas da Alemanha confirmam – influenciadas pelo envelhecimento dos habitantes – as diminuições da população e da força de trabalho até 2020. Apesar disso, o “tema diversidade geracional quase não é ativamente abordado nas empresas”, conforme apresenta Klaffke (2014a, p. 4). Entretanto, resultados de uma pesquisa destacada também por Klaffke (2014a) apontaram o medo que 50% dos empresários alemães têm de perder receitas em razão da escassez de trabalhadores qualificados, referindo-se aos *baby boomers* que estarão aposentados até 2030 no país.

2.2 Diversidade geracional

É norte-americana a origem do tema gestão da diversidade (KLAFFKE, 2014a). Sobre o conceito de diversidade, Nkomo e Cox Jr. (2010, p. 333) explicam como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”, que pode ser uma organização de trabalho, de estudos, uma família, enfim, um contexto onde convivem pessoas.

Entre as muitas formas de diversidade presentes nas organizações, a variável geração vem ganhando destaque. Klaffke (2014a) manifesta hipóteses para explicar as distintas experiências e comportamentos de diferentes faixas etárias, entre elas, os efeitos geracionais, resultado de estudos mais recentes que mostram que valores e atitudes de um grupo de idade surgem da socialização comum.

Aduração e separação de cada geração são definidas de forma um pouco diferente de literatura para literatura, mas costumam variar entre 15 e 20 anos (INGLEHART, 1977; MEULEMANN, 2006 citados por KLAFFKE, 2014a).

Diferentes expectativas dos grupos etários individuais por si só não são um novo fenômeno. O que há de novo é a condução das ações das organizações neste cenário, em que, segundo Klaffke (2014a, p. 6), dado o aumento no “período produtivo”, haverá maior duração na colaboração entre as gerações, ou seja, não haverá mais sobreposição, mas sim uma força de trabalho multigeracional irá compor o grupo de trabalho das empresas.

A precedência norte-americana no estudo sobre gerações fez com que muitos países utilizassem seu esquema de divisão de gerações; entre estes países encontra-se o Brasil. Destarte, a classificação geracional brasileira é representada de acordo com a seguinte ordem cronológica: integram os *baby boomers* aqueles que nasceram entre os anos 1946 e 1964, a geração X é composta pelos nascidos entre 1965 e 1979,

e, subseqüentemente, a geração Y corresponde as pessoas que nasceram entre 1980 e 1995 (OLIVEIRA, 2013).

Ao analisar o mercado de trabalho alemão na sua totalidade, tem-se, igualmente ao Brasil, o esquema geracional norte-americano como compatível. Para a parte Oeste da Alemanha, porém, faz-se necessário um ajustamento dos limites etários das gerações propostas naquela classificação, dadas as consequências socioeconômicas da Segunda Guerra Mundial, ordenando-se as gerações da seguinte forma: geração *baby boomers*, que nasceu entre os anos 1946 e 1962, geração X, nascida entre 1963 e 1980, e, por último, a geração Y, que nasceu a partir de 1981 até 1995 (KLAFFKE, 2014a).

2.3 Gestão de pessoas e diversidade geracional

Lancaster e Stillman (2002) alertam que as organizações estão cometendo um erro crítico ao não perceberem que a gestão de pessoas, com suas ferramentas de orientação de funcionários, pode oferecer políticas e práticas cruciais para recrutamento e retenção da diversidade geracional. Deste modo, faz-se necessário conhecer cada uma das gerações, seus anseios pessoais e desejos profissionais, para poder atender às necessidades diferenciadas destes profissionais.

Identificar os potenciais conflitos que surgem das diferentes opiniões e das mudanças de paradigma, são bons inícios para a tarefa de gerenciar a diversidade de gerações. Uma destas mudanças de paradigma é a nova constituição da liderança de muitas equipes. Percebe-se que os inúmeros jovens, integrantes da geração Y, estão assumindo o posto principal liderando os funcionários *baby boomers* e X, mais velhos e mais experientes. Estas duas gerações viveram apenas o formato de hierarquia organizada conforme a idade, ou seja, mais velhos lideram mais novos (THOM; HUNBSCHMID, 2012).

Tapscott (2010, p. 183) destaca que o “velho modelo de recursos humanos” composto por: “recrutar, treinar, supervisionar e reter, deveria ser arquivado” deveria ser substituído por “um novo modelo: iniciar, engajar, colaborar e evoluir”. No primeiro método, usado em larga escala atualmente, existem apenas esforços de controle do patrão, os quais não condizem com a realidade de guerra por talentos que se encontram nas organizações; enquanto que no modelo proposto são percebidos esforços bidirecionais, proporcionais à atual realidade.

A diversidade geracional deve ser compreendida pelas organizações e por seus gestores de pessoas, os quais devem procurar ajustar suas estratégias de recrutamento e retenção a fim de tornar o gerenciamento da diversidade uma ferramenta estratégica que, na compreensão de Lancaster e Stillman (2002, p. 55), “é relativamente fácil de se trabalhar e pode até ser divertida”.

3 | METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se aspectos teóricos que serviram de amparo para a abordagem adotada e os procedimentos metodológicos que conduziram o desenvolvimento dessa pesquisa qualitativa (MINAYO, 1994) e de natureza aplicada (ROESCH, 2006).

No que diz respeito aos fins, essa pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva e, em relação aos meios, é classificada como estudo de campo, pesquisa documental e bibliográfica (VERGARA, 2010).

Quatro organizações foram pesquisadas. Para definição das mesmas seguiram-se os critérios de representatividade não probabilística como ciclo de vida da empresa – buscou-se por organizações com pelo menos 40 anos de idade – e número de funcionários – quando se recorreu por acessibilidade a empresas de grande porte do setor metalmeccânico.

Nesse ínterim, foram pesquisadas duas organizações brasileiras do setor metalmeccânico localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, a primeira aqui nominada empresa A; e a outra, denominada empresa B. Enquanto que no país Europeu, também por acessibilidade definiram-se como organizações uma empresa de automação industrial e outra de tecelagem de metais e plásticos, denominadas na apresentação dos resultados deste estudo como empresa C e empresa D, respectivamente.

Buscando a solução do problema deste estudo, e em vista do alcance dos objetivos do mesmo, definiram-se como sujeitos desta pesquisa: no Brasil, gestores da área de gestão de pessoas das organizações pesquisadas, tanto na empresa A quanto na B. Na Alemanha, em relação à disponibilidade de contatos, foram sujeitos de pesquisa um engenheiro eletrotécnico na empresa C e um assessor de comunicação externa na empresa D.

Para a pesquisa de campo utilizaram-se os meios de entrevista semiestruturada e questionário aberto. As entrevistas – que duraram em torno de 60 minutos – realizaram-se com os sujeitos brasileiros deste estudo. Com o consentimento destes as mesmas foram gravadas para posterior transcrição e análise. Os questionários foram aplicados aos sujeitos alemães.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, anais de congressos e revistas pertinentes ao assunto; conjuntamente foi feita pesquisa documental, a qual ocorreu nos arquivos privados das organizações pesquisadas, entre estes: registros e comunicações informais.

Com os sujeitos da pesquisa objetivou-se investigar, inicialmente, se era percebida a diversidade de gerações no quadro funcional da empresa. Aos respondentes que perceberam diversidade de gerações em seus grupos de trabalhadores, as demais perguntas diziam respeito a: a partir de quando estas diferenças ficaram mais aparentes, e quais práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas na organização

visando à gestão da diversidade geracional e, por fim, questionou-se a respeito de porque estão sendo desenvolvidas estas práticas e quais os resultados que estas já trouxeram à organização.

Os respondentes que não perceberam diversidade de gerações em seus grupos de trabalhadores questionou-se sobre o motivo de ainda não terem sido instituídas práticas de gestão das diferentes gerações e se consideravam que em suas organizações serão futuramente necessárias algumas destas práticas.

Para a análise e a interpretação dos dados das entrevistas semiestruturadas, dos questionários abertos e da pesquisa bibliográfica utilizou-se o método de análise do conteúdo proposto por Bardin (2011). Documentos das empresas, como: históricos, dados sobre número de funcionários e ano de nascimento desses, também foram tabulados e analisados.

Frases e parágrafos foram definidos como unidades de análise de conteúdo que se utilizou de três categorias previamente definidas: características-chave dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, X e Y, diversidade geracional e as práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha. A definição destas categorias de análise se deu a partir da relação das mesmas com os objetivos e o problema deste estudo.

Fundamentada a abordagem teórica e verificadas as percepções dos pesquisados, traçaram-se diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações.

4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Empresas pesquisadas

Neste estudo é denominada empresa A uma organização familiar com 67 anos de atuação e gestão profissionalizada localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ela atende tanto o mercado brasileiro quanto o internacional e atua no setor metalomecânico.

A empresa B também é familiar com gestão profissionalizada, tem forte representatividade no setor metalmeccânico, bem como na economia gaúcha e na Região Noroeste do estado. Em atividade há mais de 60 anos seus produtos são comercializados no Brasil e também no mercado internacional alcançando os cinco continentes, exportando para 35 países.

A empresa C está há dez anos situada no centro tecnológico de uma pequena cidade alemã situada próxima a divisa tríplice Alemanha-Bélgica-Holanda. Atua na área de automação de processos industriais. Para tal, a prestação de serviços ocorre em território alemão e também fora dele; inclusive já foram realizados no Brasil.

Por último, localizada também em uma pequena cidade do Oeste alemão, a

empresa D tem 10 filiais que estão inseridas nos cinco continentes.

A partir da tabulação e análise dos documentos fornecidos pelas empresas, foi possível verificar, ainda, o número de funcionários e a divisão desses em cada uma das três gerações: *baby boomers*, X e Y. Para melhor visualização das quatro organizações pesquisadas, é apresentado o Quadro 1.

País	Brasil 		Alemanha 		
	Organização	A	B	C	D
Número de funcionários		792	2.530	21	1.050
Funcionários por geração		<i>B. boomers</i> : 54 (7%) X: 208 (26%) Y: 530 (67%)	<i>B. boomers</i> : 159 (6%) X: 389 (16%) Y: 1.982 (78%)	<i>B. boomers</i> : 1 (5%) X: 7 (33%) Y: 13 (62%)	Não informado

QUADRO 1 – Organizações brasileiras e alemãs pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar similitudes entre as composições geracionais das três empresas que informaram os anos de nascimento de seus funcionários, com relevante presença da geração Y.

4.2 Características-chaves dos profissionais brasileiros e alemães das gerações *baby boomers*, x e y

Os traços culturais brasileiros e alemães constituem variáveis dinâmicas, sofrem influência dos seus meios socioinstitucionais e, por sua vez, interferem nas características-chave dos profissionais de cada uma das gerações nos dois países.

Primeiramente destaca-se a geração *baby boomer* brasileira, a qual tem seu período de nascimento compreendido entre os anos de 1946 e 1965, eles viveram tempos melhores do que seus pais, que presenciaram as duas Guerras Mundiais. Eles são os bebês da guerra, e tiveram o dever de, mesmo indiretamente, reconstruir o mundo.

Um dos fatos marcantes desta geração foi a chegada do homem à Lua. Esta é uma geração que respeita os valores familiares e que se dedica profissionalmente a fim de buscar adquirir e preservar bens materiais (LOMBARDÍA; STEIN; PIN, 2008). Oliveira (2013) destaca que duas frases podem ser citadas como lema desta geração no Brasil: “primeiro o dever, depois o lazer” e “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Também na Alemanha esta geração, nascida entre 1946 e 1962, tem grande importância para o mundo dos negócios. Evidenciada como “espinha dorsal da força de trabalho alemão” por Klaffke (2014a, p. 12), a geração *baby boomer* ocupa a maioria dos postos de liderança política e econômica no país, determinando muito da vida social, econômica e política do país.

Eles foram os primeiros a receber investimentos do Estado em Universidades, oportunizando, assim, ensino técnico e profissional, Graduação e Pós-Graduação, fazendo com que nos anos 1970 e 1980 a sua média de escolaridade fosse respectivamente de 7,1 e 8,2 anos. Comparando com os *baby boomers* brasileiros, percebe-se que nestes mesmos 20 anos o período de estudo foi amplamente inferior – 2,8 anos apenas (BARRO; LEE, 2013).

Esta geração foi a primeira a ter aparelhos de televisão, foi criada em famílias menos autoritárias do que seus pais e alguns privilegiados *baby boomers* realizaram as primeiras viagens de turismo. Também foi esta geração alemã que viveu o aumento da força feminina no mercado de trabalho (OERTEL, 2014).

No Brasil, o surgimento da TV, por sua vez, foi fato marcante apenas para a geração X, que no país Sul-Americano nasceu entre 1965 e 1979 e viu a epidemia da Aids. Oliveira (2013) evidencia que eles cresceram acompanhando os apelos das propagandas televisivas que procuravam interessados por seus produtos. Contudo, a realidade imposta na época não favorecia muitas famílias que socializavam a vida dentro de casa dividindo esses aparelhos de televisão, quartos e até banheiros.

Este modo de viver fez com que muitos integrantes da geração X se propusessem a buscar melhores condições de vida visando à possibilidade de eles mesmos ou então ao menos seus filhos – integrantes da geração Y –, usar individualmente aparelhos, ou mesmo espaços em casa. Para isso tornaram-se profissionais altamente competitivos e muitos até viciados em trabalho.

As mães integrantes dessa geração foram buscar uma vaga no mercado de trabalho brasileiro, objetivando melhores condições financeiras para suprir os desejos que começavam a surgir, motivados, principalmente, pelos chamamentos e apelos televisivos (OLIVEIRA, 2013).

A geração X alemã, nascida entre 1963 e 1980, por sua vez, é considerada por Oertel (2014) como a prole desejada que teve ótimo apoio educacional, financeiro e social.

Esta geração viu a reunificação das Alemanhas e passou a dedicar tempo para a busca de soluções de problemas ambientais e sociais que presenciaram, como o acidente na usina nuclear de Chernobyl, buraco na camada de ozônio, surgimento da Aids, entre outros (OERTEL, 2014).

Oertel (2014) destaca que o computador preconcebeu a entrada desta geração na carreira profissional e, mais tarde, o telefone celular, a internet e o e-mail surgiram como ferramentas de trabalho.

As crianças troféus, designadas por Alsop (2008) como os hoje jovens Y, nasceram no Brasil entre os anos 1980 e 1995, cresceram e chegaram ao mercado de trabalho, onde estão interferindo de maneira mais direta nos destinos das empresas e também da sociedade (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2013; LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Essa inserção dos nativos digitais – que mesclam com facilidade trabalho e

entretenimento – tem alterado os princípios e a ética profissional até antes vigentes e muito bem-aceitos nas organizações; isso porque, no entendimento de Tapscott (2010, p. 185), não há só um choque geracional no mercado de trabalho a partir da inserção da geração Y, mas um choque entre “ideias de trabalho”.

Os profissionais Y precisam encontrar sentido na realização de suas tarefas. Eles não querem ser vistos apenas como funcionários; querem ser valorizados e não apenas ter um chefe, mas um mentor; e quando se identificam com este mentor são extremamente leais (LIPKIN; PERRYMORE, 2010) e sentem-se conectados e participantes na organização (ALSOP, 2008).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional para estes profissionais é essencial, nesse contexto, muitas organizações estão oferecendo flexibilização em vista da retenção e motivação dos profissionais Y, que não veem o tempo de trabalho e o tempo pessoal separados (ALSOP, 2008; TAPSCOTT, 2010; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2013).

A geração Y alemã, por sua vez, vive em uma sociedade multiopção e globalizada. Foi criada em famílias organizadas em novos arranjos, com pais ou mães solteiros ou do mesmo gênero. Com amizade, parceira de confiança e boa vida familiar como valores centrais da vida, esta geração busca a felicidade ao invés da carreira, ideal que tem assustado gestores de empresas.

O naufrágio do Estônia, o massacre de Erfurt e outros desastres como os ataques terroristas de 11 de setembro, foram fatos que marcaram a vida dos Y alemães. Estas crises sociais fazem com que esta geração, no âmbito profissional, não goste de executar atividades repetitivas e sem sentido, buscando sempre por ambientes amigáveis que propiciem bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional (KLAFFKE, 2014b).

A forte relação dos Y alemães com as redes sociais – que propicia receber e oferecer *feedback* como o “curtir” do *Facebook* – faz com que eles esperem também no ambiente de trabalho receber constantes retornos a respeito do andamento das atividades (KLAFFKE, 2014b). Thom e Hubschmid (2012) e Klaffke (2014b) destacam, ainda, que eles querem líderes mentores que atuem como guias e buscam por organizações comprometidas com valores sociais e ambientais.

O Quadro 2 destaca as principais características nos âmbitos pessoal e profissional dos profissionais integrantes das gerações *baby boomers*, X e Y no Brasil e na Alemanha.

		Baby boomers	Geração X	Geração Y
BRASILEIROS	A vida da geração	<ul style="list-style-type: none"> – Materialistas. – Respeito aos valores familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoconfiança. – Timidamente buscam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pais-helicópteros. – Nativos digitais. – Mesclam trabalho e entretenimento.
	O que esperam no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Disciplina no estudo e trabalho. – Materialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Competitivos. – Céticos em relação aos seus gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desejam receber muitos <i>feedbacks</i>. – Buscam por horários flexíveis. – Procuram significado e motivos para seu trabalho. – Querem desafios.
ALEMÃES	A vida da geração	<ul style="list-style-type: none"> – Famílias não mais tão autoritárias. – Progresso técnico. – Aumento no lazer. – Possibilidade de fazer turismo. – Apoio especial no sistema de ensino técnico, formação profissional e acadêmica de graduação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Internacionalização: incentivo ao aprendizado de outros idiomas. – Revolução da mídia: computadores, microondas, videocassete. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento da internet. – Digitalização das relações pessoais através das redes sociais. – Novos arranjos familiares
	O que esperam no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Emprego seguro. – Boa renda, não só para agora, também depois, na aposentadoria. – Formar equipes com gestores competentes. – Ter boa comunicação. – Fornecer <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> – Segurança. – Qualidade de vida com equilíbrio entre vida pessoal e profissional. – Contatos sociais. – Líderes competentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiente de trabalho amigável. – Bom equilíbrio entre vida e trabalho. – Patrocínio de formação e desenvolvimento profissional. – Atividade desafiante. – Oportunidades de liderança. – Condições de trabalho flexível.

QUADRO 2 – A vida e os ambientes de trabalho brasileiros e alemães e a diversidade geracional

Fonte: Dados da pesquisa

As gerações pesquisadas nasceram em épocas distintas e também cresceram e se desenvolveram em países com realidades econômicas, sociais, culturais e políticas diversas. Logo, pensam de maneira diferenciada; atualmente precisam encontrar pontos comuns favoráveis ao alcance dos seus objetivos profissionais, fazendo com que suas especificidades unidas sejam o combustível para as vidas organizacionais, como se exibe na sequência.

4.3 Diversidade geracional

No tocante à percepção ou não da diversidade de gerações em suas equipes, os entrevistados das duas empresas brasileiras confirmaram a presença das gerações *baby boomers*, X e Y nas empresas A e B; já no país europeu, os entrevistados afirmaram não perceber a diversidade geracional em seus funcionários.

Para o gestor da empresa A, “talvez uns cinco anos para cá que isso está um pouco mais (pausa) complexo. Que está precisando de um esforço maior para que (pausa) as coisas aconteçam”. Para o respondente, “esta diferença nas gerações é por uma questão de valores, educação, uma série de influências” e o que está evidente também hoje na sua equipe de funcionários mais jovens é a “questão pressa. Eles não têm tempo”.

O entrevistado apresenta sua trajetória na empresa quando trabalhou primeiramente dois anos como *office boy* e ficou muito feliz quando recebeu a primeira promoção. Hoje, declara:

se eu falar pra um menino que ele é pra ficar trabalhando assim, hipoteticamente, numa função assim de menos importância (pausa) ele já sai reclamando: aqui não me valorizam, não tenho oportunidade de crescimento. Digo, meu amigo: você precisa conquistar teu espaço. E aí vem o conflito (pausa).

O respondente complementa, enfatizando que nem sempre consegue “entender porque esta urgência em tudo”.

A diversidade de gerações na empresa B é, por sua vez, percebida há em torno de dez anos, porém, conforme expõe o entrevistado, “de forma mais (pausa) perceptiva e tal nos últimos dois ou três anos”. Essa diversidade de gerações trouxe consigo a rapidez nas mudanças e inovações nos processos produtivos, situações que têm provocado alguns conflitos quando funcionários e também líderes não estão dispostos a acompanhar, voltar a estudar e, muitas vezes, reaprender a trabalhar.

O gestor ressaltou que a diversidade geracional proporciona para a empresa continuar com sua “forma de trabalhar, (pausa) ela é bastante arrojada, busca (pausa), está sempre inovando, então tudo isso é possível (pausa) com essa diversidade toda” de pessoas mais jovens dividindo espaço com as mais experientes; trocas que estão gerando bons resultados “principalmente em áreas como engenharia e tecnologia”.

4.4 As práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha

Os respondentes brasileiros afirmaram que já instituíram práticas de gestão de pessoas para gerir a diversidade de gerações em suas empresas; enquanto que nas empresas alemãs ainda não foram aplicadas, todavia, os respondentes consideram necessária a efetivação futura das mesmas.

Treinamento para líderes é a prática de gestão da diversidade geracional trabalhada pela empresa A. segundo o respondente, esse treinamento – que tem a duração de 120 horas – está “acomodando as gerações”; ele consiste em trabalhar “com as gerações mais antigas para que elas entendam e aceitem este novo modelo de trabalhar” sem abrir mão dos seus valores.

Na empresa B, por sua vez, de acordo com o respondente desta pesquisa, as práticas de gestão da diversidade de gerações são: (1) “muita conversa sobre o tema, principalmente da direção da empresa nas reuniões dos líderes”, (2) (...) participação

feminina em “todos os postos da indústria”, (3) estar “bem-alinhada ao mercado” em relação às políticas salariais e aos benefícios, (4) o programa de participação nos resultados e lucros, e (5) centros de treinamento.

O Quadro 3 expõe, de forma resumida, as práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional nas empresas A e B; destaca também quais os objetivos destas práticas e os benefícios que elas trouxeram para as organizações.

	Práticas	Objetivo	Benefícios
EMPRESA A	– Treinamento para líderes.	– apresentar que atualmente as pessoas são diferentes de alguns anos atrás. É preciso aceitar estas diferenças e estruturar novas formas de trabalho, buscando atingir os mesmos resultados: alcance dos objetivos da empresa.	– maior tranquilidade na convivência em todas as áreas. – menos conflitos, e com os que surgem é mais fácil solucionar.
EMPRESA B	– Conversar sobre a diversidade geracional em reuniões com os líderes.	– acomodar no ambiente de trabalho as pessoas mais velhas portadoras de maiores experiências e conhecimento sobre a empresa, com as pessoas mais novas com maior facilidade nas áreas tecnológicas que se destacam na organização.	– aumento no nível de satisfação e retenção dos funcionários. – maior atração de novos funcionários, até de outros Estados do país.
	– Participação feminina	– reorganização dos setores com aumento na produtividade e gestão da qualidade.	
	– Alinhamento das políticas salariais e benefícios	– comparação com posicionamento das empresas do setor – mercado externo.	
	– Programa de participação nos resultados e lucros.	– ser uma ferramenta de motivação ao alcance de faturamento em níveis mais elevados, reconhecendo os esforços coletivos e individuais.	
	– Centro de treinamento.	– receber, ensinar e treinar os novos funcionários em um ambiente propício com acompanhamento individual para somente posterior destinação à indústria.	

QUADRO 3 – As práticas de gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional nas empresas A e B – objetivos e benefícios

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Alemanha, por sua vez, os sujeitos C e D concordam que serão necessárias práticas para gerir a diversidade de gerações. O primeiro enfatiza que “em determinada situação ou projeto de trabalho, para aproveitar os pontos positivos de cada geração”. Da mesma forma, o sujeito D considera que “especialmente para a geração mais velha, mais educação e trabalho com as novas tecnologias”; deverão ser futuras práticas da empresa D visando a gerir a diversidade geracional, e acrescenta: “mas será difícil adequar uma prática específica para cada geração e também adequar uma prática igual para ambas gerações”.

4.5 A mentoria como diretriz para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade geracional

A gestão de pessoas, por meio das suas possibilidades de orientação de funcionários, parece ser crucial para o recrutamento e a retenção da diversidade geracional, como é exposto por Lancaster e Stillman (2002). Deste modo, inicialmente faz-se necessário conhecer os anseios pessoais e desejos profissionais de cada uma das gerações presentes hoje no mercado de trabalho, para dessa forma, gerir esta diversidade geracional respeitando e reconhecendo cada indivíduo e geração, valorizando tanto os mais novos profissionais quanto os mais experientes. Neste sentido, Thom e Hunbschmid (2012) destacam que incentivar a formação de grupos de trabalho com diferentes idades é fundamental para manter a motivação e possibilitar a cooperação intergeracional eficiente.

Ao incentivar a formação de grupos de trabalho compostos pelas três diferentes gerações, além de oferecer o encontro dessas, fazendo com que se conheça cada uma das gerações, para então compreender e respeitar, é proporcionada também a troca de experiências e sabedorias. Experimentos como estes são relacionados por Kram (1988) com a mentoria.

Kram (1988) expõe que o mentor é um funcionário ou profissional experiente que apoia, aconselha e incentiva seu orientado – funcionário ou profissional que está iniciando na empresa, no mercado de trabalho ou em uma nova carreira. A autora ainda explica que a mentoria atende duas funções, dois papéis, na vida dos mentorados: funções de desenvolvimento de carreira e funções de suporte psicossociais. Quando são oferecidos: apoio, patrocínio, designação de desafios, *coaching*, aconselhamento, amizade, desenvolvimento de habilidades comportamentais e técnicas, proteção, *feedback*, aceitação e confirmação, exposição e visibilidade, e papel de modelo (KRAM, 1988).

Evidencia-se que, por intermédio da mentoria, empresas e funcionários das distintas gerações, percebem-se beneficiados pelo ambiente sadio de valorização do novo e preservação do sábio. Nesse ínterim, compreende-se e propõem-se a mentoria como diretriz para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade geracional, pois, por meio de suas funções de desenvolvimento de carreira e suporte psicossociais são preservados os valores, conhecimentos e práticas adquiridos ao longo dos anos pelos funcionários mais velhos, e porque igualmente acontece uma troca de experiências entre esses e os recém-chegados ao mercado de trabalho, os quais estão mais próximos e conectados às mudanças e inovações tecnológicas disponíveis, proporcionando, dessa forma, a otimização das atividades das organizações. A Figura 1 retrata essas relações de mentoria.

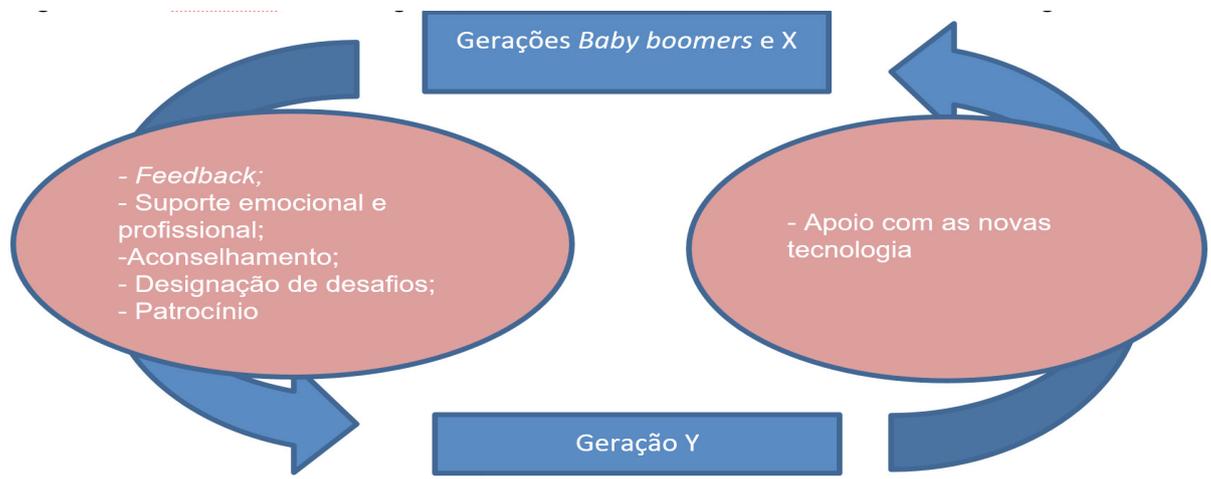


Figura 1 – A mentoria entre as gerações como diretriz para a gestão da diversidade geracional

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborada pelas autoras.

Nessa relação de mentoria entre as gerações, os profissionais que estão há mais tempo no mercado de trabalho e, portanto, são detentores de maiores conhecimentos e experiências sobre a organização e seus ramos de atividade, proporcionam aos profissionais mais jovens suporte emocional e profissional; também atuam como conselheiros dos Y e patrocinadores desses. Designar desafios também poderá ser uma das funções da mentoria que os *baby boomers* e os X poderão utilizar quando estiverem acompanhando um funcionários da geração Y; juntamente poderá haver o acompanhamento do alcance dessas metas por meio de *feedbacks* – esses tão almejados pela geração mais nova.

Constata-se que a geração Y também poderá ser mentora das gerações *baby boomers* ou X, especialmente quando se tratar de assuntos relacionados às novas tecnologias e inovações tecnológicas.

A mentoria igualmente é proposta como diretriz para a gestão de pessoas no âmbito da diversidade geracional, pois se insere no novo modelo de recursos humanos proposto por Tapscott (2010), o qual é composto pelos aspectos iniciar, engajar, colaborar e evoluir.

5 | CONSIDERAÇÕES

A diversidade de gerações tem se apresentado como um desafio para a gestão de pessoas nas organizações, as quais precisam promover um ambiente de respeito e reconhecimento de cada geração e indivíduo, valorizando tanto os mais novos quanto os mais experientes.

A geração Y nasceu e cresceu em um mundo muito diferente das gerações X e *baby boomers*, e por isso esses mais novos profissionais também vivem e trabalham, ou, ao menos, almejam trabalhar, de um jeito diferente do que as gerações anteriores têm experimentado. São situações como essas, confirmadas e destacadas nos resultados desse estudo, que têm motivado muitos conflitos nos ambientes organizacionais.

Esta pesquisa buscou identificar e descrever as características-chave dos profissionais brasileiros e alemães integrantes das gerações *baby boomers*, X e Y, objetivou, ainda, atestar a existência de práticas de gestão de pessoas no que concerne à diversidade geracional em empresas do Brasil e da Alemanha, e, por fim, almejou visualizar diretrizes para a gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações.

Os resultados da pesquisa evidenciam que existem similitude nas características-chave dos profissionais *baby boomers*, X e Y brasileiros e alemães. Em relação à existência de práticas de gestão de pessoas no âmbito da diversidade de gerações em empresas dos dois países, todavia, destacaram-se discrepâncias, uma vez que, por um lado, os entrevistados brasileiros confirmaram que nas empresas A e B existem práticas para gerir a diversidade geracional, entre elas treinamento e conversas com líderes, participação feminina, alinhamento de benefício ao mercado externo, e, por outro, os dois pesquisados alemães corroboraram que ainda não existem práticas de gestão de pessoas objetivando gerir a diversidade de gerações nas empresas C e D.

Por fim, este estudo propôs a mentoria como diretriz para gestão de pessoas na perspectiva da diversidade de gerações. Essa antiga ferramenta da administração proporciona interação e integração das gerações e, conseqüentemente, maior compreensão e respeito mútuo entre os trabalhadores das diferentes gerações, por meio das relações mentores-mentorados. A mentoria é a proposta, tanto para preparar a geração Y, necessária especialmente porque até o ano de 2025 ela ocupará 75% da força de trabalho, e nesse contexto os profissionais Y precisam ser aptos para ocupar muitos dos cargos de liderança atualmente ocupados pelos *baby boomers* que, daqui há dez anos, estarão aposentados, quanto para auxiliar as gerações X e *baby boomers* no que diz respeito às inovações tecnológicas e da informação.

Nos próximos anos a inovadora geração Y irá continuar dividindo espaço com os integrantes das gerações *baby boomers* e X; e elas também contarão com a companhia da ainda mais arrojada geração Z, composta pelos nascidos a partir de 1995, os quais integrarão os grupos de trabalhadores nos próximos anos. Nesse contexto, os campos de estudo da diversidade geracional e das práticas de gestão de pessoas para gerir a diversidade de gerações são e ainda serão vastos. Sugere-se, portanto, que mais estudos acadêmicos sejam realizados nestas áreas, especialmente retratando a presença da geração Z no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALSOP, Ron. **The Trophy Kids Grow Up**: How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRO R.; LEE, J. W. **Educational Attainment for Total Population, 1950-2010**. v. 1.3, 04/13, 2013.

- CHU, Rebeca A.; WOOD Jr., Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.
- COTRIM, Gilberto. **História global**: Brasil e geral. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
- KLAFFKE, Martin (Hrsg). **Generationen-Management**: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Berlin: Springer Gabler, 2014a.
- KLAFFKE, Martin. Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: KLAFFKE, Martin (Hrsg). **Generationen-Management**: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Berlin: Springer Gabler, 2014b.
- KRAM, Kathy E. **Mentoring at Work**: development relationships in organization life. Lanham: University Press of America, 1988.
- LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. **When generations collide**: who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. HarperCollins e-book, 2002.
- _____; _____. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOMBARDÍA, Pilar G.; STEIN Guido; PIN, José R. Quem é a geração Y. **HSM Management**, 70, set./out. 2008.
- MINAYO, Maria C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MOTTA, Fernando C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NKOMO, Stella M.; COX JR., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. Vol. 1.
- OERTEL, Jutta. Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: KLAFFKE, Martin (Hrsg.). **Generationen-Management**: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Berlin: Springer Gabler, 2014.
- OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre**: como entender os conflitos entre as gerações. São Paulo: Integre, 2013.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHNEIDER, Susan C.; ARRUDA, Carlos A. Gerenciando através de culturas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando internet estão mudando tudo, das empresas ao governo. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

THOM, Von Norbert; HUBSCHMID, Elena. Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: PERRIG-CHIELLO, Pasqualina; DUBACH, Martina (Hrsg.). **Brüchiger Generationenkitt**: Generationenbeziehungen im Umbau des Forums für Universität und Gesellschaft (FUG) der Universität Bern, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

GESTÃO DE COMPRAS NOS SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE DA CIDADE DE CHAPECÓ – SC: UMA COMPARAÇÃO COM A CIDADE DE CASTRO - PR

Anderson José Cassol

Graduado em Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

Amanda Battisti

Acadêmica de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS – SC

Elaine Paini

Acadêmica de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

Moacir Francisco Deimling

Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - RS

Professor de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - SC

RESUMO: O presente estudo apresenta o perfil dos profissionais de compras dos grandes supermercados da cidade de Chapecó – SC, em comparativo com supermercados da cidade de Castro – PR é possível identificar as similaridades e diferenças entre os profissionais de uma cidade e outra. Sabe-se a importância de manter uma gestão de compras bem organizada, rentável e que atenda as necessidades dos clientes. Mediante a esse entendimento e com os dados coletados nos supermercados, é possível identificar como os mesmos fazem esse processo, como controlam isso e como se preparam para enfrentar a concorrência e

as fortes oscilações da economia nacional. É uma abordagem qualitativa de comparação e que demonstra as variações e as preocupações quanto a lucratividade e atendimento aos clientes nos supermercados estudados.

PALAVRAS-CHAVE: Compras, supermercados, perfil, profissionais de compras.

ABSTRACT: This study presents the profile of procurement professionals of large supermarkets in the city of Chapecó - SC , in comparison with supermarkets in the city of Castro - PR is possible to identify the similarities and differences between the professionals of one city and another . It is known the importance of maintaining a well-organized purchasing management , cost effective and meets the needs of customers . Through this understanding and with the data collected in supermarkets , you can identify how they do this process , they control it and as they prepare to face competition and the strong fluctuations of the national economy . It is a qualitative approach of comparison and shows the variations and concerns about profitability and customer service in the studied supermarket

KEY-WORDS: Shopping, supermarkets, profile, purchasing professionals.

1 | INTRODUÇÃO

Com as rápidas mudanças tecnológicas e com a dinâmica do mercado global, as empresas precisam estar em constante transformação e acompanhamento das melhorias e das novas tecnologias. Manter-se competitiva e firme no mercado requer grandes esforços dos gestores para com a redução de custos e desperdícios.

O setor de compras tem a importante função de manter os estoques disponíveis, criando relações harmônicas com os fornecedores ao mesmo tempo em que precisam cotar e fechar a compra com os fornecedores que atendam a demanda com melhor qualidade e menor preço.

O ramo dos supermercados vem, nos últimos anos, transformando-se em um negócio de alta tecnologia, pois a dinâmica do mercado e a exigência dos clientes são cada vez mais fortes com a qualidade, diversidade, praticidade e conveniência dos produtos. A alta variedade e quantidade de produtos que os supermercados utilizam para atender a demanda dos clientes, reflete em uma gestão de compras bem feita e que utilize de tecnologias e ferramentas modernas para que os erros sejam mínimos e os custos reduzidos. Mediante a grande importância do setor de compras e tendo em vista a grande competitividade dos supermercados na cidade de Chapecó, vê-se a necessidade de avaliar a gestão de compras nos dois principais supermercados de grande porte da cidade mostrando assim, que a gestão de compras num fluxo bem organizado e informatizado, juntamente com a qualificação dos compradores pode ser um diferencial para que os mesmos consigam reduzir seus custos e se manter competitivo no mercado.

O objetivo geral do presente estudo é demonstrar e avaliar a gestão de compras de dois supermercados de grande porte da cidade de Chapecó.

Os objetivos específicos propostos para o estudo são os seguintes:

- a. Descrever a função compras;
- b. Identificar o processo de compras nos maiores supermercados de Chapecó;
- c. Avaliar o processo de compras;
- d. Comparar o processo com outro estudo já realizado.

Mediante o cenário competitivo, manter uma boa gestão de compras é imprescindível para a sobrevivência de uma empresa, ainda mais se for no ramo de supermercados. Entender o processo, verificar os erros, corrigi-los e implementar as melhorias, é algo que todo profissional do ramo deve saber. Por isso esse tema será abordado e apresentado neste estudo, a fim de apresentar melhorias e contribuições benéficas aos supermercados estudados.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para que haja maior e melhor compreensão sobre o tema a ser tratado no decorrer do estudo, apresenta-se a seguir na visão de alguns autores, um enfoque sobre gestão de compras, supermercados e estratégias de compras.

2.1 Função compras

“A função compras é um seguimento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços.” (DIAS, 2010, p. 271). É um setor operacional e estratégico fundamental nas organizações e para Arnold (2011), esta função ampla e complexa envolve todos os departamentos da empresa. Obter o material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta, das fontes certas, no preço certo e no momento oportuno são funções de compras.

Na prática empresarial, a gestão de compras e suprimentos refere-se à administração dos processos que envolvem a aquisição de materiais e coordenação do relacionamento com fornecedores. (MATOS, 2011).

Para Baily (2000) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Compras atualmente ocupa uma importante posição na maioria das organizações, pois as mercadorias comercializadas pela empresa representam de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. (BALLOU, 2004, p.357, apud, CACZMAREKI, 2008, p.39).

O setor de compras necessita ter acesso direto a informação vinda da alta gerência para que possa atuar de forma estratégica. Christopher (1997) relata que a cooperação na troca de informações é um pré-requisito para a orientação e rapidez na cadeia de fornecimento. Visto isso, a tecnologia de informação exerce um importante papel, pois proporciona maior rapidez no fluxo de informações.

Para Arnold (2011), escolher o material certo exige informações dos departamentos de marketing, engenharia, produção e compras. Dias (2010), garante que todos os departamentos funcionais dentro de uma empresa geram informações para o sistema de compras ou requerem informações por causa do mesmo.

A falta de comunicação direta entre os setores da empresa impede que as informações estratégicas sobre o mercado sejam trabalhadas pela gerência. O órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do sistema empresarial (CHIAVENATO, 1991).

Para Arnold (2011), os objetivos da função de compras podem ser subdivididos em quatro categorias:

- a. Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;

- b. Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa
- c. Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d. Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento;

2.2 Supermercados

Existem várias modalidades de comércio varejistas de alimentos, e os supermercados representam a mais complexa e ampla. Essa complexidade e amplitude são confirmadas, quando se associa as diferentes marcas e categorias dos produtos. As categorias de produtos agrupam os com características e comportamento semelhante como, por exemplo, os de mercearia seca, mas se for analisado o conjunto, verifica-se o elevado grau de complexidade dentro dessas organizações, nas quais são operacionalizadas muitas decisões, dentre elas a de compra dos produtos a serem vendidos aos consumidores/clientes. (CHAVES, 2002).

Além dessas características, segundo Parente (2000) existem alguns fatores determinantes para o local de instalação de um supermercado, quais sejam:

- a. potencial e densidade da demanda;
- b. o tráfego de pedestre;
- c. o acesso e o fluxo de veículos;
- d. facilidade de estacionamento;
- e. concorrentes;
- f. as características e vocação da região para lojas sofisticadas ou populares;
- g. a compatibilidade com outros varejistas;
- h. localização específica, visibilidade e ambientação da loja.

Na busca por um conceito ideal de supermercados, encontra-se vários autores que abordam o mesmo.

Para Saab e Gimenez (2000, p. 1)

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois “*checkouts*” e uma área de vendas superior a 350m².

Segundo Kotler (2000, p. 541)

Supermercado é o “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

O conceito de supermercado vai além do que se encontra nos livros, no dia a dia das pessoas é um ambiente muito frequentado e solicitado, pois é ali que as pessoas adquirem seus mantimentos. Por isso, manter os produtos em estoque e à disposição corretamente é algo de suma importância, papel esse que os compradores devem desempenhar de forma assertiva.

2.3 O papel do comprador no processo de aquisição de materiais

O comprador tem papel fundamental para a empresa na alavancagem de vantagem competitiva dentro do mercado. Para Dias (2010, p. 280) “compradores de boa qualificação profissional fornecem a empresa condições de fazerem bons negócios [...] constituindo o comprador uma força vital, que faz parte da própria vida da empresa”.

Ao contrário do que se via há algumas décadas atrás, a importância do profissional de compras dentro da organização é algo que ganha destaque nos últimos anos, principalmente devido a busca por vantagem competitiva e lucratividade, com redução de custos. Santângelo (2011, p. 232), complementa que “a responsabilidade do comprador transcende o simples fato de adquirir materiais, e sim dar retorno à organização da qual faz parte”.

Desse modo, o comprador passa a ter um papel estratégico dentro da organização. Esse papel pode ser visto tanto de modo reativo, quanto proativo. O comprador reativo reflete a posição mais simplista da atividade de compras, consistindo apenas em encontrar um fornecedor e fechar com ele, já o proativo mostra a posição mais atual, numa visão de parcerias com fornecedores, que permite compartilhar ideias e conhecimentos, a fim de fechar uma boa compra (BATISTA; MALDONADO, 2008).

É papel do comprador o “gerenciamento, o controle e a direção dos negócios pertinentes a organização da qual é parte, buscando os melhores resultados em termos de lucratividade e produtividade” (SANTÂNGELO, 2011, p. 232).

O desenvolvimento de habilidades únicas, desenvolvidas para cada empresa, contribuem para o desenvolvimento e aprimoramento de vantagens competitivas. É fundamental que o profissional conheça as melhores práticas de gestão para assim, empregá-las de forma eficaz.

2.4 O perfil do profissional de compras

Ao passo em que a importância da área de compras cresce, o trabalho e as responsabilidades dessa área tendem a ser mais estratégicos, concentrando-se em atividades de negociação, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, ao invés da simples execução de atividades rotineiras (LIMA e MARX, 2008).

Para Viana (2011, p. 179), “o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das

transações”. É fundamental que o comprador demonstre conhecimentos a respeito das características dos produtos, dos processos, bem como das fases de fabricação dos itens, isso dá o subsídio necessário para discutir de igual para igual com fornecedores (DIAS, 2010).

É desse modo, que o perfil e a atuação dos profissionais de compra são definidos como um conjunto de competências e qualificações adquiridos pelo indivíduo dentro da organização e fora dela, pela aprendizagem organizacional, educacional e no relacionamento com outras entidades (LIMA e MARX, 2008).

A profissão exige uma variedade de conhecimentos, além de responsabilidade por seus atos, acompanhada de autoridade na tomada de decisão, demonstrando assim as características de um bom negociador, iniciativa e capacidade de decisão, que são fundamentais para se maximizar resultados (SANTÂNGELO, 2011).

O desempenho do comprador exige cada vez mais uma maior qualificação em termos de escolaridade, conhecimento internacional, capacidade de liderança intergrupala e visão holística, para que seja possível pensar na organização como um todo na busca por vantagens competitivas (LIMA e MARX, 2008).

Outra característica fundamental de um bom comprador, segundo Dias (2010, p. 280), “é estar perfeitamente identificado com a política e os padrões de ética definidos pela empresa”. Isso é extremamente importante ao se considerar que “o comprador representa a empresa mediante o mercado fornecedor, espelhando valores, conceitos, políticas e objetivos comerciais da organização” (SANTÂNGELO, 2011. p. 232).

3 | METODOLOGIA

Apresenta-se aqui a metodologia a ser utilizada na realização dessa pesquisa. Destaca-se o tipo da pesquisa, o objeto de estudo, o plano de coleta de dados e o plano de análise e interpretação dos dados.

3.1 Tipo da pesquisa

A pesquisa será qualitativa, com a abordagem descritiva, será feita através de estudo de caso. Nessa pesquisa será utilizado o método qualitativo, pois segundo Godoy (1995), tem um enfoque mais amplo pela obtenção de dados descritivos, mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo, obtendo-se assim maior profundidade e detalhes do objeto de estudo.

Sobre pesquisas descritivas, Gil (2005) diz que são aquelas que têm por objetivo explicar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador procura um maior entendimento sobre o tema em estudo.

Segundo Goldenberg (1999), estudo de caso será o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de

profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

3.2 Objetos de estudo

Os objetos de estudo utilizados foram os dois maiores supermercados da cidade de Chapecó.

3.3 Plano de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram questionário aplicado aos profissionais na área de compras dos supermercados e visita *in loco*.

3.4 Plano de análise e interpretação dos dados

A técnica de análise utilizada nessa pesquisa será análise de conteúdo, pois Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin, consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração. O esforço do analista é, então, duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Aqui será apresentada a análise dos resultados, ressaltando o principal sobre o perfil dos compradores e suas afirmações sobre a função compras.

4.1 Do perfil dos compradores

Buscando verificar aspectos relacionados ao perfil dos profissionais de compra dos supermercados de grande porte da cidade de Chapecó- SC, realizou-se entrevistas com os compradores de dois supermercados da cidade, que neste estudo serão tratados como X e Y, que respectivamente serão comparados com estudo similar realizado na cidade de Castro- PR.

Após a realização das entrevistas verificou-se que no supermercado X a responsável é do sexo feminino, com idade entre 31 e 40 anos, sendo pós-graduada. No supermercado Y o responsável é do sexo masculino, com mesma faixa etária e sendo também pós-graduado. Em comparação com o outro estudo, há uma maior qualificação em termos de escolaridade na cidade de Chapecó. Já em relação à idade ambos são similares nas duas cidades, já o gênero há similaridade entre o supermercado X e a cidade de Castro, o supermercado Y difere-se nesse quesito.

Posteriormente, verificou-se se os profissionais eram funcionários contratados ou diretor/proprietário. A resposta foi unânime ao se tratarem de profissionais contratados,

o que configura uma característica que vai de encontro ao que acontece na cidade de Castro, em que todos também são profissionais contratados. Porém, o tempo em que os mesmos estão dentro da organização varia nessas cidades. Enquanto que no Paraná, todos os compradores estão na empresa há mais de 10 anos, exercendo outras funções até tornarem-se compradores, em Santa Catarina, no supermercado X, a compradora em questão foi contratada há três anos, exclusivamente para essa função, sendo que já trabalhou na mesma função em outras organizações. Nessa mesma situação, no mercado Y também foi contratado o profissional de compras há aproximadamente cinco anos para a função, sendo que o mesmo já possuía experiência de outras empresas.

Também em divergência está o acúmulo de funções, sendo que em Chapecó isso não é visto, o comprador é especificamente comprador, não acumulando outras funções. Já na cidade de Castro o comprador acumula outras funções nos supermercados.

Ao serem questionados sobre a importância de sua função perante seus supervisores, ambos os compradores destacaram que a função é essencial dentro da organização e que são reconhecidos por isso. Como destaca a compradora do supermercado X: “a função é considerada essencial dentro da empresa, pois é considerada estratégica na formação de preço e rentabilidade dos produtos”. Isso vai de encontro ao que é visto na cidade do Paraná, onde os compradores foram unânimes ao afirmar que os seus supervisores consideram o setor de compras como o principal dentro do supermercado.

4.2 A função compras

A próxima pergunta teve o intuito de verificar a percepção dos entrevistados pela sua função. Nesse sentido teve-se uma ideia de que os compradores de Chapecó percebem a importância de sua função, bem como de seu adequado desempenho e atualização quanto às novidades do mercado. Isso pode ser observado em uma das respostas obtidas: “o setor é uma fonte de economia e competitividade para a empresa, pois se é comprado bem, se vende bem e com preço justo, conseqüentemente a imagem da empresa é bem vista e o cliente opta pela melhor compra no melhor lugar.”

Isso é visto também na cidade de Castro, onde os funcionários destacam a importância do seu papel dentro da organização.

Do mesmo modo, ao se tratar de acompanhar tendência de mercado, em ambas as cidades e por todos os compradores isso é visto como um requisito fundamental para a função, bem como acompanhar o mercado nacional e também o internacional. Além de acompanhar as tendências, eles destacam que é fundamental participar de eventos e cursos voltados para o setor, de modo a agregar conhecimento àquele que já possuem.

Quando indagados sobre a decisão de compras, a entrevistada do supermercado

X afirmou ter autonomia na decisão, porém se a compra for muito grande e de alto valor ela precisa de um aval da gerencia ou da direção, nessa mesma questão o entrevistado do supermercado Y destacou ter total independência para fazer aquisição de mercadorias, independente do valor da compra, claro que sempre consultando o setor financeiro, assim também são os setores de compras dos supermercados de Castro. Os entrevistados de Chapecó enfatizaram que a compra é feita por mix de produtos e que o fornecedor vem uma vez por mês fazer visita nos mercados e os mix são previamente definidos. Os estabelecimentos X e Y, geralmente compram direto da indústria, assim firmando “parceiras” e fidelidade com os fornecedores, essa prática também adotada na cidade do Paraná. Em ambos os estados há controle de estoque informatizado, que define a velocidade do giro do produto e o preço médio. Todos, também, observam a tributação e a legislação vigente para efetuar a compra. “Por falta de viabilidade não se fez associações com outros mercados para a importação de produtos em grande quantidade”, destacou uma entrevistada da cidade de Chapecó e é a mesma análise nos dois mercados catarinenses. Já no Paraná, todos os entrevistados afirmaram que não existe nada a respeito sobre a associação, afirmam que devido à cultura da região acreditam que não funcionaria esta modalidade de compras.

A entrevista encerrou com os profissionais de compras assegurando que as empresas estão prontas para enfrentar a concorrência e que estratégias estão sendo estudadas perante o ambiente que se apresenta e vêem que podem sair fortalecidos desta situação.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de compras é um fator crucial para o bom desempenho de qualquer organização que necessita de materiais e produtos para venda. Nos dias atuais é necessário uma gestão bem informatizada e atualizada que acompanhe as tendências e mudanças do mercado.

O estudo realizado nos grandes supermercados da cidade de Chapecó- SC em comparação com os supermercados de Castro-PR mostrou que ambos se preocupam com a informatização dos sistemas de controle de estoque. Cada cidade possui algumas diferenciações quanto ao perfil de seus compradores, porém em sua maioria se assemelham.

Contudo, pode-se dizer que os supermercados precisam estar atentos às demandas dos clientes, buscando sempre equilíbrio entre a compra de produtos de forma viável e a disposição dos mesmos na prateleira a ser vendido. Não é uma tarefa fácil estar à frente desse controle, porém é de suma importância a melhoria nos processos e a qualificação do pessoal para realização dessas funções.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. 1.ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos V. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, nº 4, 2008. Disponível em: <>. Acesso em novembro de 2015.
- BAILY, Peter. **Compras**: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- CACZMAREKI, Tiago José. **Análise do processo de compras e da gestão de estoques no varejo de vestuário**. UFRGS. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18096/000686103.pdf?...1>>. Acesso em Novembro de 2015.
- CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. São Paulo: USP, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Estratégias para redução de custos e melhorias dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Gestão de compras no supermercados de médio porte da cidade de Castro no Paraná. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/gestao-compras-nos-supermercados-medio-porte.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, José Carlos de Souza; MARX, Roberto. **A configuração da área de compras e o trabalho do comprador nas montadoras**: novas atribuições e perfil. Revista GEPROS: Gestão da Produção, Operação e Sistemas, São Paulo, v. 3, nº 1, 2008. Disponível em: <>. Acesso em novembro de 2015.
- MATOS, E. **Gestão**: Uma visão estratégica. São Paulo: Makron Books, 2011.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. P.; RIBEIRO, R. M. Supermercados no Brasil – O movimento das empresas menores. Área de Operações Industriais. **Gerência Setorial de Comércio e Serviços**, nº. 24, 2000. Disponível em < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/get4is24.pdf>. Acesso em 28 de novembro de 2015.

SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. Perfil do Profissional de Compras. In: JACOBSEN, Mércio (Org.). **Administração de Materiais**: um enfoque logístico. Itajaí: Univali, 2011. p. 232.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2011.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO: ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

Fábio Vidal Pinheiro Del Duca

Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Santa Maria – RS

Rafael Paris da Silva

Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Santa Maria – RS

Jaiser Tapia

Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Santa Maria – RS

Diego Pretto

Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Santa Maria – RS

Mauri Leodir Löbler

Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas
Santa Maria – RS

RESUMO: Os Sistemas Integrados de Gestão têm auxiliado na gestão das informações em organizações públicas ou privadas. Geralmente, esses sistemas exigem consideráveis investimentos de recursos

financeiros e avaliar o custo-benefício desses recursos é uma obrigação, principalmente por parte do agente público. Uma forma de realizar esta verificação é a avaliação da satisfação dos usuários desses sistemas. Vários modelos de avaliação de satisfação dos usuários de sistemas existem na literatura, em especial o EUCS – *End-User Computing Satisfaction* ou avaliação da satisfação do usuário final. Este estudo apresenta os resultados da avaliação da satisfação do usuário final do Sistema Integrado de Gestão utilizado na Prefeitura de Passo Fundo. Caracteriza-se por ser um estudo de caso e as técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e o questionário, com base nos fundamentos da EUCS, ampliada e validada por outro estudo aqui apresentado e de mesma finalidade. Os resultados do estudo demonstram que o sistema avaliado atende aos objetivos propostos, mas que necessita de intervenção no quesito “Velocidade do Sistema” e apresenta oportunidade de melhoria nos quesitos “Flexibilidade” e “Atratividade”.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema Integrado de Gestão, Usuário, Satisfação, Avaliação.

ABSTRACT: The Enterprise Resource Planning has helped on the information management both in public and private organizations. These systems usually require considerable financial resources and to assess the cost-effectiveness

of this implementation is a shall, especially by the public manager. One way to perform this check is to assess the satisfaction of the users of these systems. Many systems satisfaction assessment models can be found on the literature, here specifically the EUCS – End-User Computing Satisfaction was used. This study presents the results of the evaluation of end-user satisfaction of the Enterprise Resource Planning used on the City Hall of Passo Fundo. It is characterized by being a case study and the techniques used were the literature and the questionnaire, based on the foundations of EUCS, expanded and validated by another study presented here and with the same purpose. The result shows that the evaluated system meets the objectives, but needs intervention in the topics “Speed System” and presents opportunity for improvement in the categories “Flexibility” and “Attractiveness”.

KEYWORDS: Enterprise Resource Planning, User, Satisfaction, Evaluation.

1 | INTRODUÇÃO

A Administração Pública é o setor que detém alta complexidade de processos. Administrá-la significa atender uma grande quantidade de requisitos existentes em um emaranhado de legislações, de procedimentos, de manuais e de instruções, o que torna o controle físico uma verdadeira odisséia. Nesse sentido, a Tecnologia da Informação (TI) tem produzido resultados positivos em organizações públicas. O uso de Sistemas Integrados de Gestão – SIG’s ou ERP’s (do inglês *Enterprise Resource Planning*) torna o desafio da gestão da informação pública mais factível, uma vez que integram dados e processos em um único sistema ou base de dados.

É imprescindível considerar o uso de TI como fator determinante para obter vantagem competitiva. Essa competitividade deve estar diretamente relacionada ao aumento da produtividade e, principalmente, ao crescimento econômico. Mas a implementação de um ERP é um processo abrangente e oneroso, cujo custo deve estar relacionado ao benefício proporcionado à sociedade, quando se trata de organização pública. Contudo, avaliar a implementação de um ERP é imprescindível, pois recursos financeiros e humanos foram investidos e devem estar condizentes com a satisfatória utilização do sistema (MACHADO, 2008).

Um dos obstáculos à exploração de todo o potencial de um Sistema de Informação (SI) está na sua aceitação entre os usuários finais, ou seja, os indivíduos dentro da organização que, efetivamente, irão interagir com o sistema, introduzindo informações e analisando os resultados gerados (SIQUEIRA, 2010).

Este trabalho tem como problema de pesquisa verificar se o Sistema Integrado de Gestão atende aos propósitos e expectativas individuais e organizacionais na Prefeitura Municipal de Passo Fundo. Dessa forma, tem-se como objetivo geral avaliar a satisfação do usuário do Sistema Integrado de Gestão utilizado nas atividades desenvolvidas na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, a partir da percepção de seus usuários.

Sabe-se que o sucesso da implementação de um ERP, além de muitos outros fatores críticos, pode ser avaliado pelo grau de satisfação dos usuários em relação ao uso. Nesse sentido, vários autores contribuíram de maneira significativa: Bailey e Pearson, 1983; Ives et al. 1983; Baroudi et al., 1986; Mahmood, 1987; Doll e Torkzadeh, 1988; Delone e McLean, 1992; Chin e Lee, 2000; entre outros.

Entre essa gama de instrumentos, optou-se pelo questionário de avaliação da satisfação do usuário desenvolvido por Perini (2008) durante pesquisas realizadas para sua dissertação de mestrado. O questionário foi elaborado, validado e resultou da análise de estudos empíricos dos modelos DeLone-McLeand, de Avaliação da Satisfação do usuário Final EUCS (do inglês *End-User Computing Satisfaction*), Modelo de Satisfação de Sistemas de Informação desenvolvido por Chin e Lee (2000), Critérios de usabilidade da Norma ISO 9126 e 9241 e conceitos de Engenharia de Software Experimental.

Assim, o questionário utilizado nesta pesquisa foi desenvolvido com base nas cinco dimensões fundamentais de satisfação do usuário do modelo EUCS: conteúdo, formatação, exatidão, facilidade de uso e informação na hora certa. Adicionalmente, foram utilizados os quesitos: velocidade do sistema, segurança, flexibilidade, atratividade e satisfação geral.

2 | SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Ao abordar o conceito de Sistema de Informação – SI (*Information System – IS*), Laudon K.; Laudon J. (2004) definem como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas ao apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle de uma organização.

Outra definição é indicada como qualquer sistema que processe informações e produza resultados para um fim específico, em que cada um de seus sistemas integre um sistema automatizado de uma organização (POLLONI, 2001).

Os diferentes níveis e especialidades de uma organização, para Laudon K.; Laudon J. (2004), criam interesses e pontos de vista diferentes, muitas vezes conflitantes, já que o conflito é a base das políticas organizacionais. Os SIs têm como base de dados e informações estas perspectivas, conflitos, compromissos e acordos que fazem parte de todas as organizações.

Administradores não podem ignorar os SIs porque esses desempenham um papel fundamental nas organizações atuais. Os sistemas de hoje afetam diretamente o modo como os administradores decidem, planejam e gerenciam seus funcionários e determinam quais, onde, quando e como seus bens ou serviços são produzidos. Por conseguinte, a responsabilidade pelos sistemas não pode ser delegada a tomadores de decisões técnicas (LAUDON K.; LAUDON J., 2004).

Conforme Polloni (2001), um SI pode evoluir para um sistema de informação gerencial, com dados estruturados, sintéticos e trabalhados de forma a dar somente as informações necessárias para o usuário final.

2.1 Sistema de informação gerencial

O Sistema de Informações Gerenciais – SIG (*Management Information System – MIS*) pode ser caracterizado, conforme afirma Oliveira (2005, p. 273), como um “processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

O SIG é o SI que engloba todos os componentes da organização e todos os seus níveis de decisão. As informações gerenciais processadas produzem posições atualizadas no âmbito corporativo, resultado da integração de vários grupos de SI que utilizam recursos de consolidação e interligação de entidades dentro de uma organização (POLLONI, 2001).

Para Laudon K.; Laudon J. (2004), alguns dos mais antigos aplicativos de apoio ao processo de decisão gerencial são os SIGs, pois fornecem informações sobre o desempenho da empresa para ajudar os gerentes em suas atribuições.

No início da década de 60, os SIGs prometiam originalmente ser o sistema nervoso eletrônico das empresas. Posteriormente, transformaram-se em sistemas bem estruturados para geração de relatórios. A automação prometia escritórios sem papéis: inicialmente como processadores de textos e, mais tarde, em computadores pessoais. Atualmente, o SIG combina o trabalho teórico das abordagens técnicas (ciência da computação, ciência da administração e da pesquisa operacional) voltado ao desenvolvimento de soluções de problemas do mundo real e gerenciamento dos recursos de TI (DEL DUCA, 2009).

Por fim, deve-se considerar que cada um dos diferentes sistemas pode ter componentes que são usados por níveis e grupos organizacionais que não fazem parte do grupo principal a que foram destinados (LAUDON K.; LAUDON J., 2004).

2.2 Sistema integrado de gestão empresarial

O *Enterprise Resource Planning – ERP*, originalmente, foi traduzido para o português como Planejamento de Recursos da Empresa, posteriormente para Planejamento de Recursos Empresariais e, atualmente, é conhecido como Sistema Integrado de Gestão Empresarial.

Os ERPs são sistemas integrados que podem ser entendidos como o conjunto de sistemas de informações que abrangem todos os processos da organização e são intensamente integrados por meio de um banco de dados central. Cada transação iniciada na organização e tratada pelo sistema tem suas informações absorvidas e utilizadas por todos os módulos que compõem o sistema integrado (ALBERTIN, 2004).

Também é definido por Batista (2004, p. 116) como um “conjunto de atividades executadas por um software multimodular para auxiliar a organização nas fases de negócio, incluindo desenvolvimento de produto, compra de itens, manutenção de inventários, contato com os fornecedores, atendimento ao cliente”. Outro conceito, de Rezende; Abreu (2006, p. 208) é o de “pacotes (softwares) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informação, visando contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais”.

A organização, ao decidir fazer uso desse sistema integrado mesmo atendendo vários objetivos e possuindo diversos setores, busca a integração organizacional com a padronização da inserção e do fluxo de informações. Assim, o principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de informática, com capacidade de atender a todas as necessidades da organização (TURBAN, 2004).

A tecnologia ERP, como já comentado, utiliza o conceito de base de dados única, onde todos os seus módulos (ou subsistemas) estão num único software. Assim, ele registra, armazena e processa cada dado inserido pelos diversos setores por uma única entrada para processamento (input). Os autores Rezende; Abreu (2006, p. 208) comentam que “após a entrada e armazenamento dos dados, o software integrado disponibiliza a informação para todos na empresa que dela necessitem, distribuída por nível estratégico, tático e operacional”.

Por ser utilizado na interligação de vários setores e níveis da organização, o “ERP fornece uma interface unificada para a gestão de todas as atividades de rotina” (Turban, 2004, p. 224). É importante salientar que o ERP liga a adaptabilidade aos negócios da empresa, com facilidade de manipulação e uso, utilizando técnicas de controle e nível de acesso, com segurança garantida em padrões de desempenho e de qualidade (REZENDE; ABREU, 2006).

2.3 Uso da TI na Administração Pública

Desde o surgimento da Teoria Clássica da Administração, em 1916 na França, o cumprimento das atividades administrativas essenciais (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) era realizado de forma simples e manual (CHIAVENATO, 2003).

Nos anos seguintes, as ferramentas para a gestão eram basicamente o papel, a caneta, a máquina de datilografar e a calculadora manual. Porém, com o advento da TI e sua posterior adoção no meio empresarial, o administrador obteve um grande salto de eficiência e, conseqüentemente, oportunizando mais produtividade e lucros às empresas. Essa eficiência na iniciativa privada chamou a atenção dos órgãos públicos que, então, começaram usar a informática na gestão pública brasileira (DEL DUCA, 2009).

A diferença para o setor privado foi o espaço de tempo maior para a adoção da tecnologia, tanto para decidir quanto, principalmente, para implementá-la. O uso

da TI na gestão pública brasileira pode ser percebido em três fases organizadas, segundo os focos predominantes nas aplicações desenvolvidas. Em cada fase, novas prioridades foram dominando a cena de acordo com as políticas em vigor ou em decorrência de um amadurecimento de uma determinada tecnologia. No início da década de 1970, a administração pública começou a realizar a gestão de receitas e despesas. Com o passar dos anos, permaneceu com o foco de gestão interna, mas, agregando mais eficiência aos processos administrativos e financeiros. A partir de 1992, o foco concentrou-se em aplicações e processos voltados ao apoio à prestação de serviços ao cidadão, pessoalmente ou via telefone. De 1999 em diante predominou o aprendizado e o domínio das tecnologias da internet como ferramenta e canal de entrega de serviços. Atualmente, prossegue-se utilizando as mais diversas e recentes ferramentas disponíveis (DINIZ, 2005).

Ao longo dos anos, diversos modelos de gestão das tecnologias da informação e comunicação foram experimentados na administração pública, desde um modelo centralizado e monopolista até um modelo de completa terceirização dos serviços. O autor Diniz (2005) conclui que os governos já passaram a etapa da sensibilização sobre a importância de investimentos em TI em seus processos de modernização da gestão e de entrega de serviços; e que é chegada a hora de determinar indicadores e métricas que possam permitir governar a utilização dos recursos já existentes e orientar os novos investimentos.

Percebe-se que até a década de 1970 as evoluções (de um lado da administração pública brasileira e de outro da TI) davam-se paralelamente. A partir de então, timidamente, os órgãos públicos começaram usar as ferramentas disponíveis de TI para auxiliar na gestão. Assim, a avaliação que se faz é que essas tecnologias da informática estão totalmente incorporadas à rotina das organizações (sejam públicas ou privadas). Essa conclusão ficaria mais evidente caso as organizações ficassem sem essas modernidades: com certeza, seria estabelecido um caos e ficaria ainda mais notório o grau de importância que a TI exerce no trabalho dos que administram, planejam e desenvolvem as estratégias de gestão (MENDES; AZEVEDO, 2009).

2.4 Modelo de avaliação e a importância da verificação da satisfação

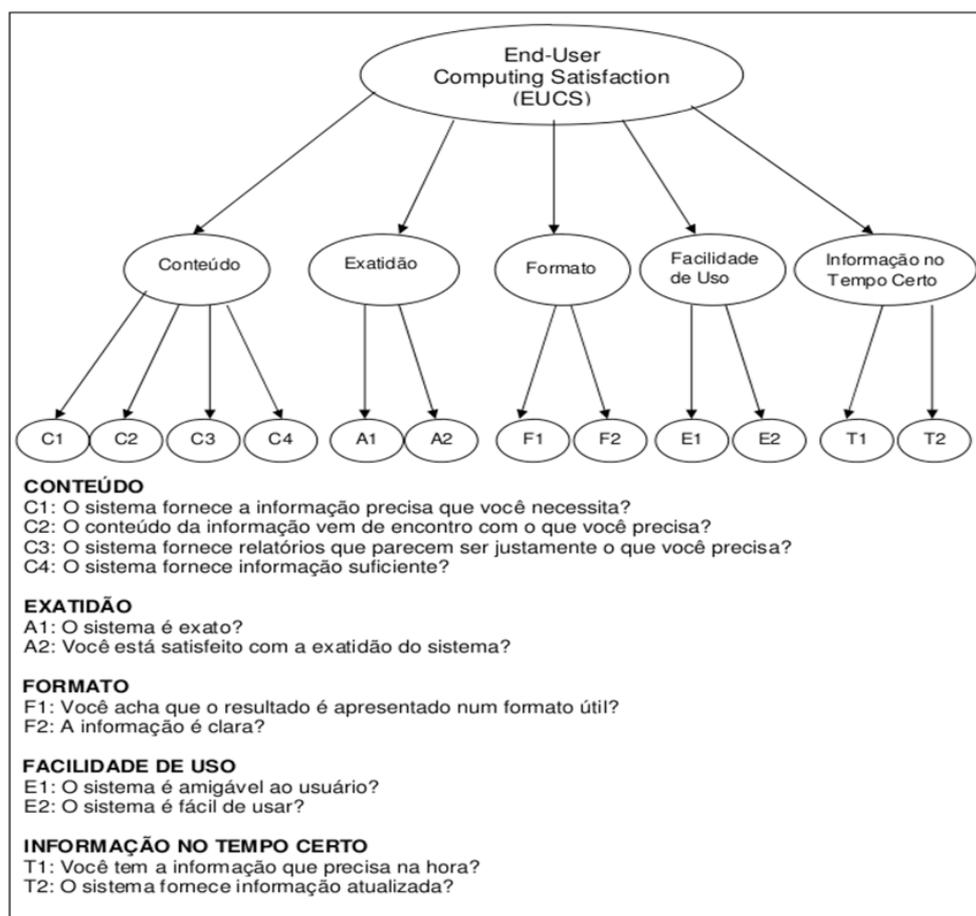
Segundo Machado (2008), o termo usuário final, na área da TI, é utilizado para designar a pessoa que lidará, diretamente, com um produto de software. Os autores Laudon; Laudon (2004) conceituam usuários finais como representantes de departamentos externos ao grupo de SI para quem os aplicativos são desenvolvidos. De forma objetiva, o usuário é a pessoa que utiliza um sistema de informação ou a informação que ele produz. Os usuários são muitos e bem diferentes entre si, assim como são distintas as suas relações com o SI.

Apesar de a TI ser de notória importância para qualquer organização, coletar e armazenar dados não é suficiente. É essencial transformá-los em informações

relevantes ao processo de gestão. Considera-se o primeiro passo para uma decisão acertada a consciência de que os benefícios advindos do investimento em TI não estão diretamente ligados ao próprio investimento, mas, sim, ao uso que é feito dessa tecnologia.

Assim, para o sucesso e viabilidade de implantação de um SI, é necessário utilizar uma ferramenta que forneça respostas rápidas aos usuários finais, de maneira simples e de forma mais econômica possível. Um SI está sendo útil e sua implementação pode ser considerada um sucesso se o usuário assim o percebe. Pode-se concluir que a satisfação do usuário em relação ao SI é fator determinante para que o investimento realizado seja revertido em ganhos reais à organização (MACHADO, 2008).

O *End-User Computing Satisfaction – EUCS* é um modelo de avaliação de sistemas aplicado ao usuário final, desenvolvido em 1988 por Doll e Torkzadeh, que utiliza doze itens práticos para representar cinco dimensões de satisfação. Essas dimensões são: conteúdo, formato, exatidão, facilidade de uso e informação na hora certa. O instrumento destaca-se por: avaliar a facilidade de uso da aplicação; possuir amplitude de aplicação (sistemas, softwares, módulos); correlacionar a satisfação com variáveis independentes; e ser modelado em Escala Likert, o que facilita a coleta das respostas e o uso em pesquisas acadêmicas e organizacionais.



Modelo para mensuração da satisfação do usuário final – EUCS

Figura 1 – EUCS (Doll; Torkzadeh, 1998)

3 | METODOLOGIA

Para nortear e solucionar problemas na realização de um trabalho são necessárias pesquisas orientadas por uma metodologia, um procedimento que usa diferentes métodos, processos e técnicas. Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, pois, conforme Gil (2010), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A coleta de dados consistiu em agrupar as diversas informações para posterior análise e avaliação. As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e o questionário, ambas descritas na sequência, tanto em termos teóricos quanto práticos.

Para a realização da fundamentação teórica e ampliação de conhecimentos, realizou-se a pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de livros, de teses, de dissertações e de artigos científicos. Conforme Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Já Marconi e Lakatos (2010) fazem uma importante ressalva, ao comentarem que essa pesquisa não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. Para Roesch (2007), os documentos contêm a interpretação de seus autores sobre os eventos e que esse fato deve ser levado em conta pelo pesquisador.

Posterior à análise de diversas teorias, para a avaliação da satisfação do usuário, optou-se, neste trabalho, por uma mais abrangente. O modelo de satisfação do usuário, validado no estudo realizado por Perini (2008), utiliza como base o modelo EUCS com suas cinco dimensões fundamentais: conteúdo, formatação, exatidão, facilidade de uso e informação na hora certa, acrescido dos quesitos velocidade do sistema, segurança, flexibilidade, atratividade e satisfação geral. O questionário aplicado foi composto por vinte questões, com as respostas baseadas em uma Escala de Likert de cinco pontos, segundo a qual os usuários são solicitados a informar suas respostas entre os cinco níveis apresentados. A Tabela 1 enumera as questões, os quesitos avaliados e suas respectivas descrições.

Questões	Quesitos Avaliados	Descrição
1 e 2	Conteúdo do sistema	Envolve o conteúdo das informações fornecidas pelo sistema, se é suficiente e se atende às necessidades do usuário.
3 e 4	Exatidão	Refere-se à confiabilidade do sistema, se a informação é exata.
5 e 6	Segurança	Indica se a informação é segura.
7 e 8	Formatação	Diz respeito ao formato em que os resultados são apresentados ao usuário.
9 e 10	Facilidade de uso	Refere-se à facilidade que o usuário tem para operar o sistema e de obter o resultado desejado.
11 e 12	Informação na hora certa	Indica se a informação é obtida pelo usuário no momento que precisa dela e se essa informação é atualizada.
13 e 14	Velocidade do sistema	Refere-se ao tempo que o usuário leva para obter as informações.
15 e 16	Flexibilidade	Refere-se à possibilidade que o usuário tem de configurar o sistema.
17 e 18	Atratividade	Refere-se às características atrativas do sistema, entre elas o aspecto visual.
19 e 20	Satisfação geral	Diz respeito à satisfação do usuário na utilização do sistema, de uma maneira geral.

Tabela 1 - Quesitos do modelo de avaliação e correlação as questões do instrumento

Fonte: Adaptado de Perini (2008)

3.1 Sujeitos da pesquisa

O estudo foi desenvolvido na Prefeitura de Passo Fundo e, como este trabalho tem um enfoque na gestão, nada mais natural que focar a pesquisa na Secretaria de Administração (SEAD). Conforme o inciso II do artigo 18 da Lei Complementar nº 165 de 25/09/2006, a SEAD possui, entre outras atribuições, a de administrar a promoção e a utilização do sistema de processamento de dados e TI.

A pesquisa foi focada nos servidores públicos da SEAD, independente do nível organizacional ou da coordenadoria em que atuam, totalizando, em julho de 2014, cem funcionários. Porém, para o questionário, foram selecionados todos os servidores públicos da SEAD que utilizam o Sistema Integrado de Gestão ERP Thema em suas atividades, totalizando cinquenta e nove. Essa diferença no número de funcionários deve-se ao fato que, na SEAD, estão lotados muitos motoristas, serventes, telefonistas, alguns profissionais de nível superior e a secretária da pasta que não utilizam o Sistema Integrado de Gestão ERP Thema. Excluem-se, ainda, alguns servidores afastados por licenças ou férias. Assim, houve o retorno de cinquenta e um questionários utilizáveis para a pesquisa.

3.2 Software avaliado

Refletindo a evolução da administração pública brasileira, o Governo Federal, através de um financiamento do Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), lançou em 2001 o Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM). Entre os meses de março e dezembro do ano de

2005, o município realizou abrangente pesquisa, gerando um Projeto Preliminar, elaborado pela então recém-criada Unidade de Execução Municipal (UEM). Em 2006, já com um Projeto Ampliado e aprovado, foi realizada a assinatura do contrato de adesão ao PNAFM. Por essa razão, diversas mudanças ocorreram em toda a estrutura organizacional, tendo como pilar a implantação do Sistema Integrado de Gestão Municipal (SIGM).

Ainda no final de 2006, foi publicada a Concorrência Pública Internacional nº 23/2006, com o objetivo de contratar empresa especializada para o fornecimento de licença de uso permanente, serviços de instalação, implantação, migração de dados, customização, repasse tecnológico, suporte e treinamento aos usuários, manutenção e prestação de garantia do SIGM, integrante da solução de TI, implantada pelo projeto de fortalecimento da gestão administrativa e fiscal do Município de Passo Fundo/RS, utilizado nas quinze Secretarias, Gabinete do Prefeito, Autarquias e Câmara Municipal de Vereadores (PMPF, 2006).

Nesse processo licitatório participaram três licitantes, resultando o consórcio TPA (Thema, Polis e Apoio), liderada pela empresa Thema Informática Ltda, vencedora do certame. O contrato foi assinado em novembro de 2007, quando iniciou o processo de execução dos serviços, inicialmente previsto para doze meses.

Assim, o software avaliado é o Sistema Integrado de Gestão ERP Thema. Ele é utilizado em toda a PMPF, bem como em toda administração indireta, que atualmente totaliza cinco órgãos. Os módulos, as funções e seus respectivos objetivos, por ordem de implantação, utilizados pela SEAD, foco dessa pesquisa, são:

Sistemas e funções	Objetivo
IV. Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos , com as funções: a) Cadastro de Pessoal; b) Folha de Pagamento; e c) Gestão de Recursos Humanos.	Apoiar a gestão de recursos humanos e o gerenciamento das funções de administração de pessoal, com base em informações de admissão, qualificação profissional, evolução salarial, lotação e outros dados de assentamento funcional e pagamento de pessoal.
V. Sistema Integrado de Compras e Controle de Recursos Patrimoniais e Materiais , com as funções: a) Cadastros; b) Patrimônio; c) Frota; d) Material; e e) Licitações e Compras.	Permitir a gestão patrimonial, controlando todas as etapas do processo de aquisição de bens ou serviços, de controle do material e de uso e manutenção da frota.

Tabela 2 - Módulos implantados e seus objetivos

Fonte: Adaptado de Unidade de Execução Municipal (2005, p. 37-39)

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os quesitos que contribuem para a satisfação do usuário, detalhados na Tabela 1, foram ressaltados durante o processo de interpretação dos dados, através de tabelas e

gráficos que representam a tabulação de todas as respostas dadas nos questionários, de forma descritiva. A Tabela 3 mostra as quantidades de respostas e porcentagens obtidas às questões do questionário, apresentados a seguir.

Variáveis		Respostas									
Quesitos	Questões	Nunca ou quase nunca		Algumas vezes		Metade das vezes		Muitas vezes		Sempre ou quase sempre	
		Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
Conteúdo do sistema	Q1	1	2	6	11,8	8	15,7	33	64,7	3	23,1
	Q2	1	2	13	35,5	4	7,8	27	52,9	6	11,8
Exatidão	Q3	0	0	5	9,8	9	17,6	19	37,3	18	35,3
	Q4	1	2	8	15,7	10	19,6	17	33,3	15	29,4
Segurança	Q5	0	0	5	9,8	6	11,8	20	39,2	20	39,2
	Q6	7	13,7	9	17,6	8	15,7	22	43,1	5	9,8
Formatação	Q7	4	7,8	8	15,7	11	21,6	22	43,1	6	11,8
	Q8	2	3,9	8	15,7	11	21,6	23	45,1	7	13,7
Facilidade de uso	Q9	4	7,8	4	7,8	8	15,7	18	35,3	12	23,5
	Q10	4	7,8	8	15,7	16	31,4	18	35,3	5	9,8
Informação na hora certa	Q11	1	2	3	5,9	3	5,9	22	43,1	22	43,1
	Q12	2	3,9	6	11,8	7	13,7	28	54,9	8	15,7
Velocidade do sistema	Q13	4	7,8	10	19,6	24	47,1	10	19,6	3	5,9
	Q14	4	7,8	18	35,3	16	31,4	8	15,7	5	9,8
Flexibilidade	Q15	3	5,9	12	23,5	15	29,4	18	35,3	3	5,9
	Q16	8	15,7	14	27,5	14	27,5	11	21,6	4	7,8
Atratividade	Q17	11	21,6	13	25,5	12	23,5	15	29,4	0	0
	Q18	9	17,6	6	11,8	18	35,3	11	21,6	7	13,7
Satisfação geral	Q19	4	7,8	10	19,6	12	23,5	21	41,2	4	7,8
	Q20	3	5,9	8	15,7	10	19,6	22	43,1	8	15,7

Tabela 3 - Quantidades e porcentagens de respostas, por quesito

Fonte: Os autores

O quesito “Conteúdo do Sistema” teve a melhor avaliação entre os usuários, significando que o conteúdo das informações fornecidas pelo sistema é suficiente e atende às necessidades do usuário. Através da Figura 2, nota-se que a resposta “Muitas vezes” teve as maiores porcentagens para as questões 1 e 2, com 64,7% e 52,9%, respectivamente. Também, observa-se a coerência das respostas entre as duas questões, pois os objetivos são os mesmos, explorando o tema sob dois olhares: um da necessidade e o outro se o sistema oferece informações completas e suficientes.

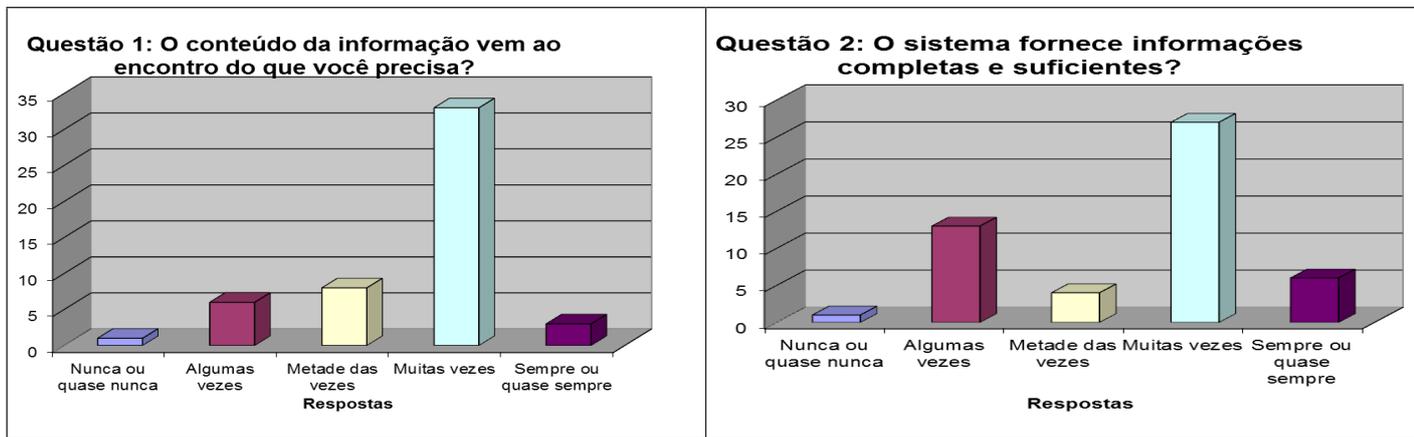


Figura 2 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Conteúdo do Sistema”

O quesito “Exatidão” manteve a resposta “Muitas vezes” como a mais utilizada, porém, com concentração de 37,3% e 33,3% nas questões 3 e 4, respectivamente. A análise dos resultados demonstra a confiabilidade da informação processada pelo sistema, com informações geradas corretamente.

No quesito “Segurança” o sistema atende aos aspectos relacionados à segurança da informação, com o controle de acesso de pessoas autorizadas a operar os módulos, o que garante, indiretamente, a rastreabilidade das modificações dos dados. Conforme a Figura 3, a questão 5 obteve 39,2% das avaliações empatadas entre “Muitas vezes” e “Sempre ou quase sempre”, totalizando 78,4%. Contudo, na questão 6, que avalia a segurança em relação a recuperação de dados derivados de erros no sistema, observa-se que o resultado foi satisfatório, com resultado de 43,1% das respostas em “Muitas vezes”.

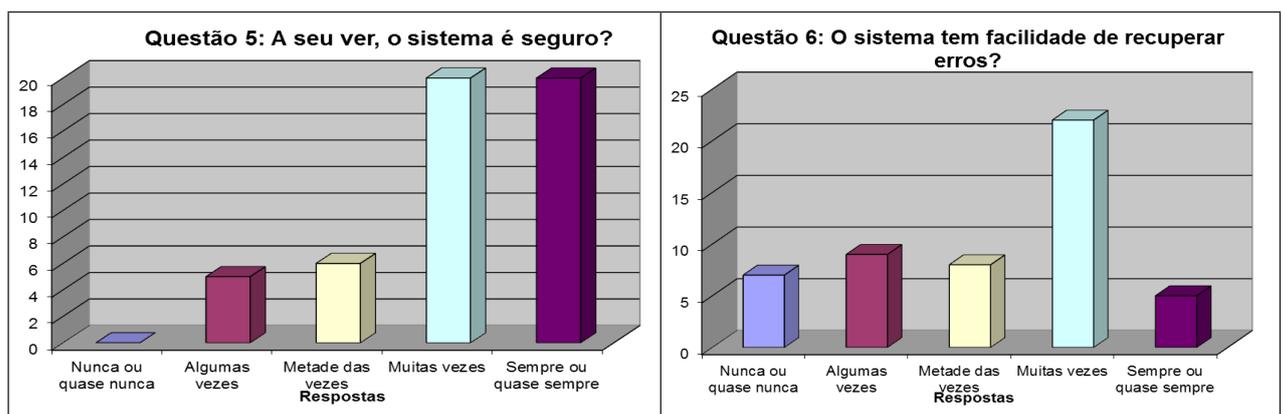


Figura 3 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Segurança”

O quesito “Formatação”, que avalia o formato em que a informação é apresentada ao usuário, tem desempenho semelhante em ambas as questões. A opção “Muitas vezes” ocorreu em 43,1% das avaliações na questão 7 e 45,1% na questão 8. Novamente, o resultado é considerado satisfatório em relação à satisfação do usuário.

As questões 9 e 10, que tratam o quesito “Facilidade de uso”, obtiveram 35,3% das respostas em “Muitas vezes”. Esses resultados demonstram que a usabilidade do sistema é aceitável, apontando a facilidade que o usuário tem para operar o sistema

e em obter o resultado desejado. Pode ter impacto na decisão dos avaliadores, a tecnologia de desenvolvimento em que o sistema foi concebido. Atualmente, o usuário final está muito familiarizado com sistemas intuitivos, interativos e voltados a web-service, o que amplia sua acessibilidade.

As questões 11 e 12 avaliam a satisfação do usuário no momento em que ele obtém informação do sistema e qual seu grau de atualização. Conforme exposto na Figura 4, a questão 11 obteve 43,1% das avaliações empataadas entre “Muitas vezes” e “Sempre ou quase sempre”, totalizando 86,2%, enquanto a questão 12 teve 54,9% das respostas em “Muitas vezes”. A satisfação nesse quesito é muito boa, indicando que os dados incluídos no sistema são tratados e transformados em informação. Também leva a crer que é possível a aplicação de sistemas de mineração de dados melhorar a quantidade e o grau de informações no sistema. O resultado da avaliação em relação ao critério de atualização, constante na questão 11, ressalta a existência de uma base única de banco de dados, o que dispensa qualquer tempo de compensação ou atualização da informação.

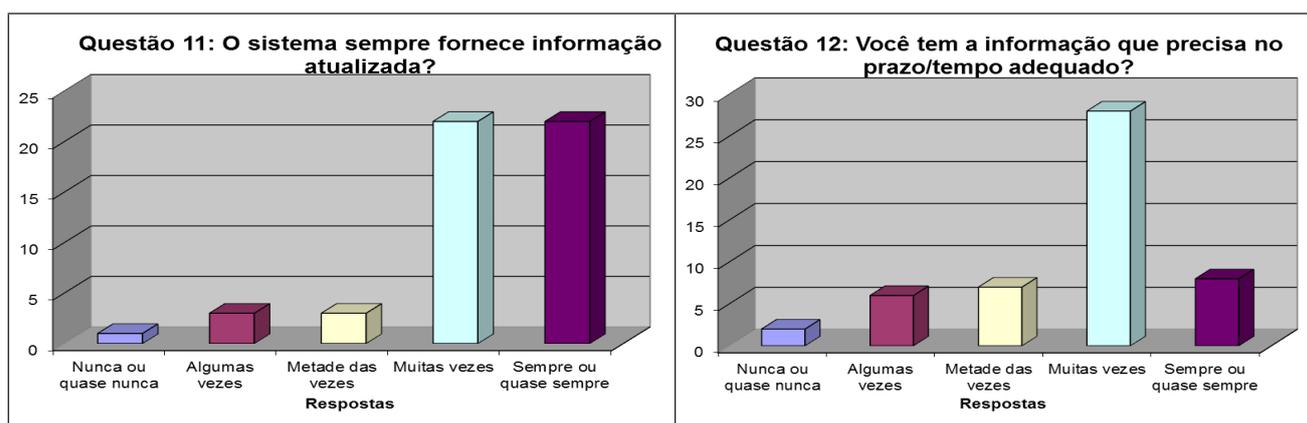


Figura 4 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Informação na hora certa”

A “Velocidade do sistema”, ou seja, o tempo de operação que o usuário leva para obter as informações teve o pior resultado. O quesito velocidade foi avaliado nas questões 13 e 14 com resultado de 47,1% em “Metade das vezes” e 35,3% em “Algumas vezes”, respectivamente, conforme exposto na Figura 5. A verificação da velocidade de um sistema, na concepção do usuário, é simples, porém, as causas técnicas são muitas. Algumas hipóteses podem ser concebidas: o parque de ativos de rede da prefeitura, onde o sistema funciona, pode estar defasado; o servidor onde está armazenado o sistema pode estar defasado; as estações de trabalho dos usuários do sistema podem estar defasadas. Uma atualização de versão do sistema seja, talvez, necessária. Principalmente, sugere-se ao setor de TI da prefeitura uma avaliação para diagnosticar as causas da lentidão do sistema.

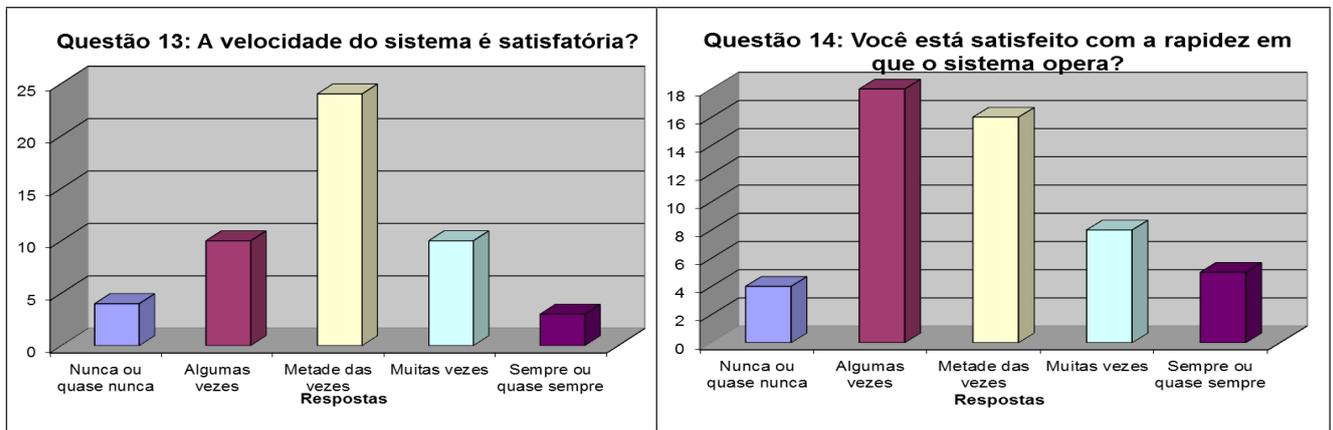


Figura 5 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Velocidade do sistema”

Nas questões 15 e 16 os usuários avaliaram sua satisfação quanto à flexibilidade de configuração do sistema. Um dos grandes problemas encontrado em sistemas adquiridos, chamados de software ou sistemas proprietários, é seu grau rígido de configuração. Isso é evidente nas respostas das questões que avaliam o quesito “Flexibilidade”, resumidas na Figura 6. A questão 15 obteve 35,3% das respostas em “Muitas vezes”, enquanto a questão 16 ficou com 27,5% das avaliações empatadas entre “Algumas vezes e “Muitas vezes”, totalizando 55,0%. Os principais motivos de muitas organizações optarem por desenvolver seus sistemas são a possibilidade de desenvolvimento e de suporte ao usuário, com total flexibilidade. No sistema proprietário, cada adaptação requer contrapartida financeira à empresa desenvolvedora criando um estado de dependência de tempo e de custo para atender às novas necessidades.

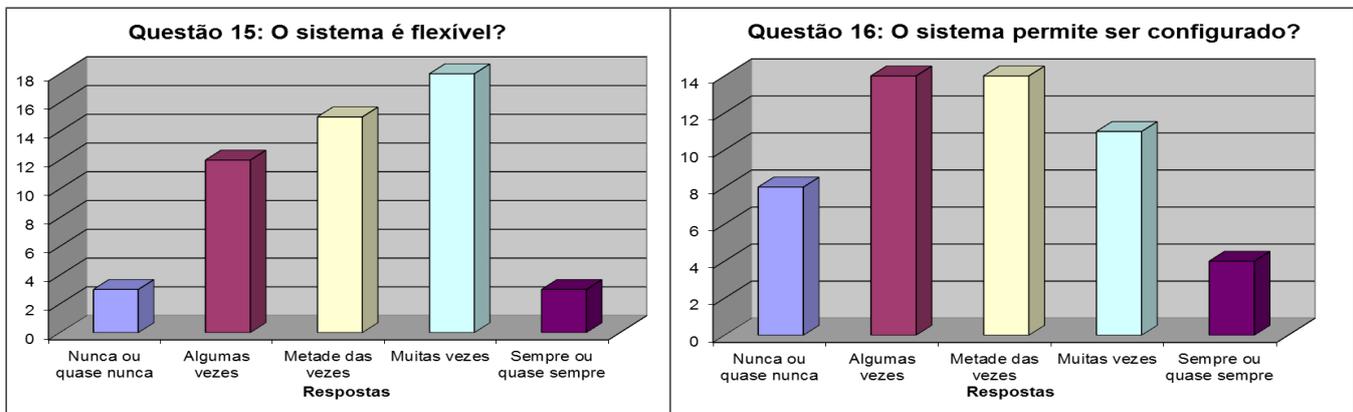


Figura 6 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Flexibilidade”

A Figura 7 apresenta as respostas para as questões 17 e 18, que medem a satisfação quanto à “Atratividade” do sistema. Assim como o quesito facilidade de uso, a atratividade é influenciada pelas experiências do usuário em utilizar o que existe à disposição, atualmente, em ambientes via web. A tendência é que o usuário tenha experiências mais atrativas no uso de sistemas com fins pessoais, como é o caso de bancos e redes sociais, levando essas experiências anteriores à comparação. Os resultados mostram que o sistema é pouco atrativo, com 29,4% dos usuários avaliando em “Muitas vezes” na questão 17, enquanto o estímulo ao uso obteve 35,3% das

respostas em “Metade das vezes”, na questão 18.

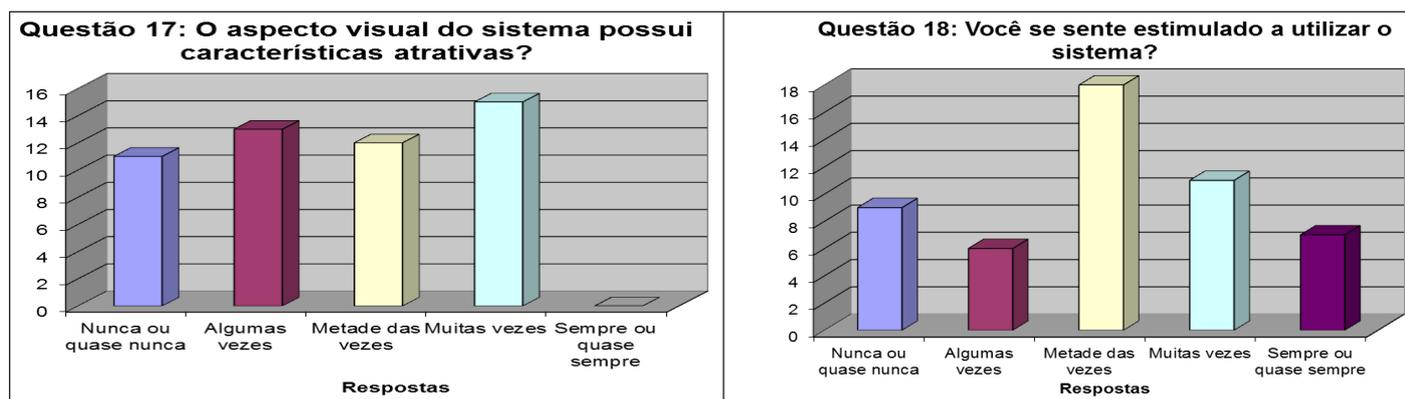


Figura 7 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Atratividade”

Encerrando o questionário, as questões 19 e 20 avaliaram a “Satisfação Geral” do sistema. Embora alguns quesitos estejam aquém das expectativas e satisfação, em geral, o sistema é considerado entre mediano e bom. As questões que fecham a avaliação específica demonstram que 41,2% dos usuários estão satisfeitos “Muitas vezes” e a contribuição do sistema na melhoria do trabalho e desempenho alcançou 43,1% também em “Muitas vezes”, conforme verifica-se na Figura 8.

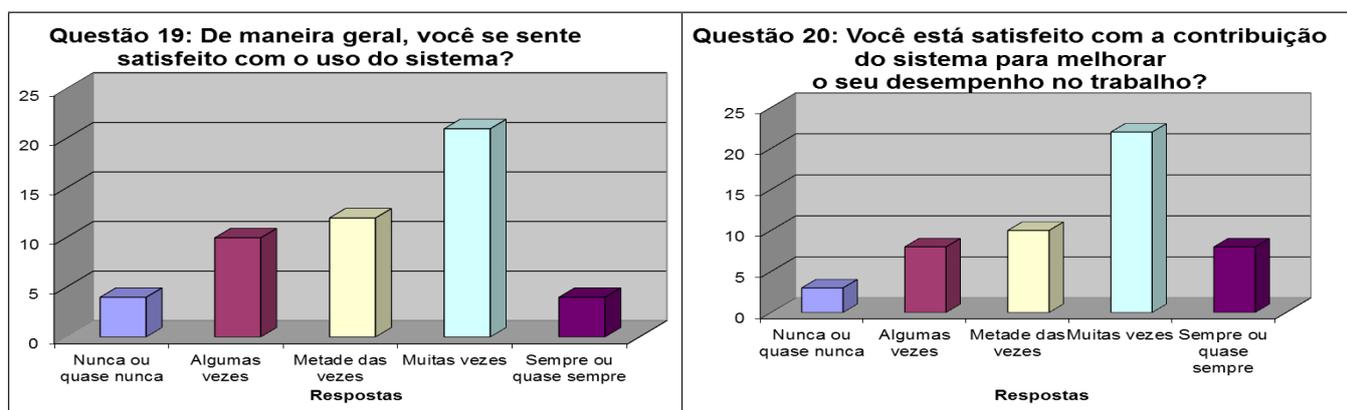


Figura 8 – Análise da satisfação do usuário para o quesito “Satisfação geral”

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo mostra como é o impacto de um sistema de informação organizacional e quanto ele repercute no dia a dia dos usuários. Essa relação tem influência direta no grau de satisfação das pessoas que operam esse sistema, independente da atividade de uso direto ou de suporte e manutenção.

Especificamente ao Sistema Integrado de Gestão ERP Thema, utilizado na Prefeitura Municipal de Passo Fundo, o estudo demonstrou que o sistema atende aos objetivos propostos, porém, necessita intervenções como atualizações e flexibilidade. Outro diagnóstico levantado é a realização de um estudo técnico das condições dos ativos de TI e ativos de rede. O sistema, para operar de forma integrada, necessita de

equipamentos com o grau de processamento elevado e uma rede bem estruturada, permitindo o tráfego de dados. Também, a equipe de TI da prefeitura deve estar capacitada para manter uma estrutura de backup de dados e disponibilidade de serviços coerentes com os investimentos necessários à concretização dessa estrutura.

Para pesquisas futuras sugere-se uma avaliação por coordenadoria, além de aprofundar a análise com o setor de TI da prefeitura para saber que fatores estão levando aos resultados apresentados. Portanto, conclui-se que o sistema avaliado atende aos objetivos propostos, mas que necessita de intervenção no quesito “Velocidade do sistema” e apresenta oportunidade de melhoria nos quesitos “Flexibilidade” e “Atratividade”.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto L. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEL DUCA, Fábio Vidal Pinheiro. **A evolução da gestão pública com o auxílio da tecnologia da informação**: estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura de Passo Fundo. 2009. 101 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão e Controle na Administração Pública) - Instituto Meridional IMED, Passo Fundo, 2009.

DELONE, William H; MCLEAN, Ephraim R. **Information systems success**: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, v. 3 n. 1, p. 60-95, March 1992.

DINIZ, Vagner. **A história do uso da tecnologia da informação na gestão pública brasileira**. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Disponível em: <<http://www.ij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entiddes/CLAD/CLAD%20X/documentos/diniz.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2009.

DOLL, William J.; TORKZADEH, Gholamreza. **The Measurement of End-User Computing Satisfaction**. *MIS Quarterly*, p. 259-274, June 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MACHADO, Eglon Gabriel Pereira. **Análise da satisfação do usuário do sistema de informação de apoio à logística na empresa Petroquímica Triunfo S/A**. 2008. 72 f. Monografia (Especialização em Gestão das Operações Logísticas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M.. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, Tânia; AZEVEDO, João H. de. Gestão das ferramentas de informação. **Revista Brasileira de Administração** - Conselho Federal de Administração, Brasília, ano XIV, ed. 69, p. 52-55, mar.-abr. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PASSO FUNDO. Concorrência Pública Internacional nº 23/2006. Disponível em: < <http://www.pmpf.rs.gov.br/transparencia> >. Acesso em: 17 jun. 2013.

PERINI, José Carlos. **Um estudo sobre a satisfação do usuário de sistemas de software**. 2008. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008.

POLLONI, Enrico G. F. **Administrando sistemas de informação**: estudo de viabilidade. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PASSO FUNDO - PMPF. **Homepage**. Disponível em: <<http://pmpf.rs.gov.br>>. Acesso em: 04 jul. 2015.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, Nilson Amaury. **Validação de instrumento para identificação de variáveis que influenciam na satisfação de usuário de sistemas de informação**. 2010. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

TURBAN, Ephraim. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UNIDADE DE EXECUÇÃO MUNICIPAL - UEM (Passo Fundo). **Projeto e Questionário Ampliado**. Passo Fundo, 2005. 206 p.

SOBRE A ORGANIZADORA

GABRIELLA DE MENEZES BALDÃO Graduada em Administração - Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2010) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2013). Mestrado realizado na linha de pesquisa de Tecnologia e Inovação. Trabalhou na área de Comércio Exterior por quase quatro anos. Atualmente é professora na UNOPAR Ponta Grossa, mentora de eventos de inovação e também atua como professora de inglês e tradutora.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-85107-69-7

