

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Karine de Lima
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

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

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607 1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD 658.1
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegram, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
DOI 10.22533/at.ed.2041906071	
CAPÍTULO 2	18
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906072	
CAPÍTULO 3	34
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.2041906073	
CAPÍTULO 4	49
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
DOI 10.22533/at.ed.2041906074	
CAPÍTULO 5	58
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906075	
CAPÍTULO 6	69
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
DOI 10.22533/at.ed.2041906076	

CAPÍTULO 7	84
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.2041906077	
CAPÍTULO 8	96
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
DOI 10.22533/at.ed.2041906078	
CAPÍTULO 9	113
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.2041906079	
CAPÍTULO 10	131
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060710	
CAPÍTULO 11	145
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060711	
CAPÍTULO 12	168
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060712	

CAPÍTULO 13	190
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
DOI 10.22533/at.ed.20419060713	
CAPÍTULO 14	207
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
DOI 10.22533/at.ed.20419060714	
CAPÍTULO 15	223
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
DOI 10.22533/at.ed.20419060715	
CAPÍTULO 16	236
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
DOI 10.22533/at.ed.20419060716	
CAPÍTULO 17	248
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.20419060717	
CAPÍTULO 18	261
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.20419060718	

CAPÍTULO 19	273
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
DOI 10.22533/at.ed.20419060719	
CAPÍTULO 20	284
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
DOI 10.22533/at.ed.20419060720	
CAPÍTULO 21	293
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
DOI 10.22533/at.ed.20419060721	
CAPÍTULO 22	308
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
DOI 10.22533/at.ed.20419060722	
CAPÍTULO 23	324
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.20419060723	
CAPÍTULO 24	336
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
DOI 10.22533/at.ed.20419060724	
CAPÍTULO 25	348
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.20419060725	

CAPÍTULO 26	354
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
Carolina Pellissari Ribeiro Ana Leticia Rupel Jessica Cristine Metnek Patricia Kroetz Maggioni	
DOI 10.22533/at.ed.20419060726	
CAPÍTULO 27	364
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
Leonardo da Silva Trindade Matos Rosiane Maria Lima Gonçalves Antônio Carlos Brunozi Júnior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060727	
CAPÍTULO 28	377
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
André Luiz Alvarenga de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.20419060728	
CAPÍTULO 29	393
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
Roquemar de Lima Baldam Patrick Soares Silva Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.20419060729	
SOBRE O ORGANIZADOR	404
ÍNDICE REMISSIVO	405

GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO

Jéssica dos Santos Veiga

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –
Campus do Pantanal, Corumbá-MS

Anderson Luís do Espírito Santo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –
Campus do Pantanal, Corumbá-MS

Rosa de Barros Ferreira de Almeida

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –
Campus do Pantanal, Corumbá-MS

RESUMO: A inovação está cada vez mais presente no âmbito das organizações e um dos principais motivos para a implementação deste conceito, refere-se ao aumento da competitividade nas empresas e por estar sendo amplamente explorada cientificamente. Contudo, as micro e pequenas empresas (MPE) são as organizações que mais possuem dificuldades em inovar. Dessa forma este artigo tem por objetivo evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI no período de 2009 a 2011. A partir de uma abordagem quantitativa pela finalidade exploratória-descritiva foi aplicado o questionário desenvolvido por Bachmann & Associados com 13 dimensões que mensuram a inovação, resultando ainda, no Radar da Inovação. Os resultados mostram

que o grau de inovação da empresa caiu comparado aos resultados de oito anos atrás, contudo, a média obtida ainda é alta para uma microempresa.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Micro e Pequenas Empresas; Radar da Inovação; Agentes Locais de Inovação.

DEGREE OF INNOVATION FROM MICRO AND SMALL ENTERPRISES: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF THE INNOVATION RADAR

ABSTRACT: Innovation is increasingly present in organizations and one of the main reasons for the implementation of this concept is the increase in competitiveness in companies and because it is being widely explored scientifically. However, micro and small enterprises (MSEs) are the organizations that have the most difficulties in innovating. In this way, this article aims to highlight the importance of innovation for micro and small enterprises by presenting the degree of innovation of a microenterprise that participated in the Local Innovation Agents - ALI project, from 2009 to 2011. From a quantitative-qualitative approach for the exploratory-descriptive purpose, the questionnaire developed by Bachmann & Associated with 13 dimensions that measure innovation was applied, resulting also in the Innovation Radar. The results show that the degree of innovation

of the enterprises fell compared to the results of eight years ago, however, the average obtained is still high for a microenterprise.

KEYWORDS: Innovation; Micro and Small Enterprises; Radar of Innovation; Local Agents of Innovation.

1 | INTRODUÇÃO

A inovação está cada vez mais presente no âmbito das organizações e um dos principais motivos para a implementação deste conceito, refere-se ao aumento da competitividade nas empresas e por estar sendo amplamente explorada cientificamente. Para Bignetti (2006) a produção acadêmica sobre inovação vem destacando a importância da inovação para a competitividade. Estudos apontam que grande parte das empresas que investem em inovação tem resultados positivos. Seguindo essa vertente, o governo brasileiro vem realizando um significativo esforço para potencializar a cultura inovadora no país, por meio da implementação de programas e políticas públicas que visam incentivar às atividades ligadas a inovação no ambiente competitivo nacional. (FINEP, 2004; CORAL et. al., 2009). Dentre as leis, destaca-se a Lei Federal nº10.973, que trata do incentivo à inovação e à pesquisa científica no ambiente produtivo, por sua vez, define o conceito de inovação como sendo a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social, que resulte em novos processos ou serviços” (BRASIL, 2004, art. 2º).

No entanto o termo inovação não é novo. Para muitos, a inovação ainda é usada como sinônimo de “coisa nova”, novidade. No entanto, tal sinônimo reflete apenas uma vulgarização do tema que vem sendo explorado desde 1911 por Joseph Alois Schumpeter, quando da sua publicação “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”. O conceito de Schumpeter ainda é o pioneiro para explorar a temática, no entanto, destaca-se também os conceitos de Peter Drucker (2008) e os preceitos do Manual de Oslo (1997), dentre outros nomes. No Brasil os estudos sobre gestão da inovação seguem fielmente os ditames schumpeterianos, visto que, Schumpeter é um dos autores mais citados, principalmente, pelos pesquisadores das ciências sociais aplicadas (BIGNETTI et al., 2008).

Para Schumpeter (1985) é preciso combinar diferentes formas e recursos, disponíveis nas organizações, para a promoção da inovação. O desenvolvimento econômico só acontecerá se houver mudanças, descontínuas e com potencialidade de despertar uma mudança social, advindas das inovações. A destruição criativa é a maneira de se realizar as mudanças – inovações – dentro das organizações, que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, criando novos elementos, a partir da destruição dos antigos.

Drucker (2008) define inovação como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza. Assim, a inovação tornou-se um fator que agrega valor à empresa e que pode resultar em um

diferencial competitivo. Desse modo, no Manual de Oslo (FINEP, 2004) fica expresso que as empresas inovam por diversos fatores, tais como a busca por vantagem competitiva sustentável, a busca por mudanças na direção de sua estratégia, determinação por aumentar sua fatia de mercado, decisão por exportação, entre outros. A decisão de inovação depende dos objetivos e prioridades da organização.

Fundamentado na pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras possuem grande importância socioeconômica para o país, levando em consideração que são em grande número (95%). No entanto, elas ainda apresentam elevada taxa de mortalidade, onde 23% das MPE encerram suas atividades por diversos fatores, tais como a falta de planejamento estratégico antes de abrir o negócio, a deficiência na gestão, a falta de capital de giro, a inexperiência administrativa do empreendedor, dentre outros fatores (SEBRAE, 2016).

Devido a este cenário, tem-se que a inovação se torna um fator que agrega valor à empresa e que pode resultar em um diferencial competitivo. Uma empresa inovadora é aquela que busca implantar novos produtos e processos tecnológicos, ou aprimorar os existentes, ou a combinação destas duas possibilidades (FINEP, 2004). Com o intuito de aumentar a prática inovadora no ambiente das MPE o SEBRAE definiu como uma das suas diretrizes estratégicas o desenvolvimento de projetos que estimulem a inovação no contexto das MPE e, dentre os inúmeros projetos implantados, destaca-se o projeto ALI - Agentes Locais de Inovação.

O projeto ALI surgiu a partir da Lei Federal nº 10.973 e foi desenvolvido com o objetivo de incitar a cultura da inovação no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas do Brasil, a fim de torná-las mais competitivas e aproximá-las da tecnologia. Em 2009 o projeto foi implantado no Estado de Mato Grosso do Sul (MS) e uma das cidades escolhidas para receber o projeto foi Corumbá, onde o projeto foi realizado com 59 empresas do setor de alimentação, no período de 2009 a 2011, visando mensurar o grau de inovação destas empresas, estimulando-as, também, a realizar atividades inovadoras no mesmo período em que o projeto foi realizado. (SEBRAE, 2010; ESPÍRITO SANTO, 2011).

Dessa forma, o objetivo deste artigo é evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação - ALI no período de 2009 a 2011. Este objetivo desdobra-se em outros três a saber: 1) apresentar a importância, o conceito e os tipos de inovação. 2) identificar o grau de inovação de uma empresa que foi caso de sucesso do projeto ALI em 2011, com base no Radar de Inovação, comparando o estágio de inovação da empresa atual (2017) com os resultados obtidos por ela na primeira mensuração nos anos de 2009 a 2011.

Em 2017 o projeto ALI completou 8 anos de implantação e sucesso no estado. A partir dessa perspectiva, esta pesquisa buscou compreender o quanto o fator inovação está presente em uma microempresa que, neste caso, está sendo representado por

uma empresa do setor de alimentos. A empresa escolhida será aqui chamada de *Alfa*. Trata-se de um restaurante, com cozinha industrial, que possui 18 funcionários. Iniciou suas atividades no ano 2000, oferecendo almoço e jantar. A partir de 2006, quando adere ao Simples Nacional, amplia sua cozinha e passa a oferecer pratos *à la carte*, *buffet livre*, *self service*, marmitas para empresas e pessoas físicas além de *buffet* para festas. A escolha desta empresa baseia-se no fato de que, no ano de 2011, findado o projeto ALI na cidade, ela se tornou referência em inovação sendo escrito até um caso de sucesso sobre ela. Desta forma, após 8 anos da primeira avaliação, surge a necessidade de se investigar novamente como está o ambiente inovador desta empresa.

Acredita-se que, a partir da análise teórica conceitual de inovação, sua classificação (tipos) e por meio da replicação do diagnóstico, será possível evidenciar o papel da inovação para as micro e pequenas empresas. As questões que norteiam esta pesquisa são: i) qual a importância da inovação para as micro e pequenas empresas? ii) qual foi o grau de inovação da empresa *Alfa* durante os anos de 2009 a 2011? iii) houve evolução no grau de inovação desta empresa ao longo destes 8 anos?

2 | EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O empreendedorismo é considerado um dos mecanismos essenciais para a promoção do desenvolvimento econômico e da inovação, visto que é um processo dinâmico de mudanças, visão e criação. “O empreendedor é uma pessoa que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, criando novas formas de organização e explorando novos materiais” (SCHUMPETER, 1985, p.8). Tem por objetivo suprir as necessidades das pessoas e, para tanto, o seu alicerce é a identificação de oportunidades e novas soluções.

O empreendedorismo constitui-se em um somatório de condutas e de costumes que podem ser contraídos, aplicados e reforçados nos indivíduos, através de capacitações adequadas como forma de torná-los capazes de gerir e desenvolver oportunidades, empregar na melhoria de processos e conceber negócios (DRUCKER, 2008).

Sarkar (2010) traz uma abordagem econômica de empreendedor dizendo que o empreendedor deve ter a capacidade de avaliar os recursos necessários e, por isso, precisa controlar o contexto onde sua organização está inserida. O autor sugere que há quatro principais abordagens que podem ser entendidas dentro da teoria econômica: o empreendedor como um especialista em correr riscos (Cantillon, 1755; Knight, 1921); o empreendedor como um inovador (Schumpeter, 1934); o empreendedor como um intermediário no processo de mercado (Kirzner, 1973); e o empreendedor como um especialista em tomar decisões (Casson, 1990).

Concentrando na segunda abordagem, o empreendedor como um inovador, temos que inicialmente, a inovação tornou-se foco de estudo principalmente dos

economistas clássicos, como é o caso de Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, e especialmente Schumpeter, o mais citado quando o assunto é inovação. Contudo, em tempos atuais, a diversificação do tema ganhou proporções gigantescas e o conceito de inovação descola-se do eixo econômico para até mesmo, atender as necessidades de inovações sociais. (BIGNETTI, 2006; BIGNETTI et al., 2008).

Em Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter (1985) apresenta suas considerações sobre os fatores internos, os recursos disponíveis da organização, que propiciam a produção de inovações. Para o autor a inovação é o processo de novas combinações que geram um rompimento com o equilíbrio, uma ruptura na atual ordem das coisas, que acabará promovendo mudanças, tanto materiais quanto em valores. “Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças” (SCHUMPETER, 1985, p.48). Schumpeter apresenta que as mudanças, rupturas, podem se dar em diversos tipos:

(1) Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; (2) Introdução de um novo método de produção no ramo específico da indústria de transformação; (3) Abertura de um novo mercado em que a empresa ainda não tenha entrado; (4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de um bem semimanufaturado; (5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer setor industrial, como a criação de um monopólio (SCHUMPETER, 1985, p. 48).

Em sua profícua obra Schumpeter introduz o conceito de inovação e redefine o entendimento de desenvolvimento econômico, demonstrando que o desenvolvimento não depende somente dos recursos disponíveis e não ocorre, unicamente, fundamentado na teoria decorrente dos fluxos circular da economia de mercado. Para além disso, são necessárias novas combinações apresentadas pelos empreendedores, daí a necessidade de estar atento ao mercado. “Novas possibilidades continuamente são oferecidas pelo mundo circundante, em particular descobertas novas são continuamente acrescentadas ao estoque de conhecimento existente” (SCHUMPETER, 1985, p.81). O autor nos chama a analisar a mudança para compreender o papel do empreendedor dentro das organizações. O empreendedor é, “contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele educados” (*Ibidem*, p.65). Suas ações, visões e atitudes, guiarão seu comportamento como um inovador.

Ao longo dos anos, outros estudos foram surgindo onde o foco de análise era o desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação. Drucker (2008) apresenta que empreender é um episódio que influencia a economia, seja no âmbito local ou global. O autor vê a inovação como uma extensão do empreendedorismo onde, uma grande quantidade de negócios, independentemente do tamanho – porte, advém de um empreendedorismo fortemente bem-sucedido. Para Drucker a inovação está no coração da atividade da empresa “o esforço para criar mudanças intencionais e focalizadas no potencial econômico ou social do empreendimento” (DRUCKER, 2008, p.3). Drucker percebe a inovação como a aplicação do conhecimento para a produção

de novos conhecimentos e esta aplicação não depende de inspiração ou de algum dom sobrenatural, mas sim, de esforços organizados e sistemáticos. Para o autor é preciso buscar, de forma metódica, fontes de inovação, mudanças e sintomas que oportunizem o ambiente inovador. “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade” (*Ibidem*, p. 25).

Já para Porter (1999) a inovação está associada a vantagem competitiva, tendo por base que, a inovação é a principal estratégia competitiva de sobrevivência, bem como de crescimento para as empresas. “As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas” (PORTER, 1999, p.174).

Fica nítido que Schumpeter buscava compreender nuances do papel do empreendedorismo como motor do sistema econômico, por meio de inovações oriundas da destruição criativa. Aliás, Schumpeter enfatiza em sua obra que a inovação não é um evento isolado, visto que, esta ocorre em um cenário que a influencia. Daí a importância de diversas ações institucionais que visam nutrir e dar apoio ao empreendedorismo e a inovação. Seguindo essa linha é que organizações como o SEBRAE, por exemplo, colocam em sua diretriz estratégica a inovação como primeiro lugar. Outrossim, a inovação se torna prioridade de políticas públicas, empresas privadas, universidades e demais órgãos apoiadores.

A competição entre as empresas tem crescido cada dia mais. Estratégias devem ser utilizadas para que as organizações se diferenciem no mercado competitivo, a fim de se destacarem. Dada a forte concorrência e instabilidade do mercado em geral, para se manter competitiva e lucrativa, uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar sua liderança face à concorrência. Assim, a introdução do conceito de inovação vem crescendo no ambiente empresarial brasileiro, sendo adotado como estratégia. A capacidade de desenvolver tecnologias que resultem em novos produtos e na melhoria de processos é de fundamental importância para a competitividade das empresas. Dessa forma, a inovação, cada vez mais, tem se tornado essencial em uma organização que visa a sobrevivência e a competitividade no mercado em que está inserida (CORAL et.al.,2009; SARKAR,2010; ESPÍRITO SANTO,2011).

O conceito de inovação adotado neste estudo seguirá o contido no Manual de Oslo – devido a este ter sido adotado pelo Brasil (2014) e pelo SEBRAE (2010) para a elaboração do projeto ALI. Assim, para o Manual de Oslo a inovação pode ser definida como:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (FINEP, 2004, p. 55) .

Essa definição apresenta de forma abrangente um amplo conjunto de inovações

possíveis. Dessa maneira, a inovação poder ser entendida como algo totalmente novo para empresa, ou uma melhora significativa em algo que já existe. Outra compreensão é que, para ser considerado inovação, esta deve ser implementada. Assim, quando um produto novo ou melhorado é introduzido no mercado, considera-se inovação, desde que, gere algum tipo de retorno para a empresa (ou financeiro; ou que seja um propulsor comercial por exemplo). No que diz respeito a processos, métodos de marketing e métodos organizacionais, estes são considerados inovações quando são efetivamente utilizados nas operações da empresa. As organizações podem inovar em diversos aspectos. Segundo a terceira edição do Manual de Oslo (1997), existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

A inovação em produto consiste na introdução de um produto inédito no mercado ou em uma alteração e um produto já existente que resulta em uma melhoria significativa. “Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (FINEP, 2004, p.57). Já o conceito de inovação em processos, consiste no aperfeiçoamento de processos e comercialização. Dessa forma, busca-se muitas vezes minimizar os custos de produção e comercialização, como também o aumento de eficiência dos processos. Para tanto, incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. (FINEP, 2004).

O terceiro tipo de inovação é em marketing e refere-se à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing, diferente dos conceitos e estratégias anteriormente utilizados pela organização. Este tipo de inovação envolve “mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (FINEP, 2004, p. 59). Por fim, o quarto e último tipo de inovação é a organizacional. Este tipo de inovação consiste na implementação de uma nova técnica praticada pela organização. De acordo com o Manual de Oslo (FINEP, 2004, p. 61), este conceito pode ser definido, como “Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”. O quadro 1 apresenta uma síntese das definições e características dos quatro tipos de inovação apresentados pelo Manual de Oslo.

TIPOS DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Produto	Introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado	Uso de novas tecnologias; novas características funcionais e de uso	Primeiras câmeras digitais e microprocessadores
Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou melhorado	Redução do custo de produção ou distribuição; melhor eficiência e qualidade	Introdução de novos equipamentos de automação em uma linha de produção

Marketing	Implementação de um novo método de marketing	Melhor atender as necessidades dos clientes; novos mercados; aumento de vendas	Mudança no estilo de uma linha de móveis para dar-lhe uma nova aparência e ampliar seu apelo
Organizacional	Implementação de um novo método organizacional	Melhora do desempenho de uma empresa; satisfação no local de trabalho; produtividade	Novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa

Quadro 1 - Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo

Fonte: Os Autores adaptado de FINEP, 2004, p. 57-63.

Ao perceber a importância de inovar, organizações de todos os portes tem investido nesse conceito. Contudo, a literatura de inovação aponta que quem mais inova são as organizações de médio e grande porte. Já as MPE's são as organizações que mais possuem dificuldades em inovar (SILVA e DACORSO, 2013). No Brasil se enquadram três grupos como MPE: i) as microempresas que tenham faturamento bruto até R\$360 mil; ii) empresa de pequeno porte, com faturamento anual bruto entre R\$ 361 mil até R\$ 4,8 milhões; iii) o microempreendedor individual podendo ter um faturamento bruto anual de até R\$81 mil reais (SEBRAE, 2018).

A partir dos estudos de Silva e Dacorso (2013) e Barboza et. al. (2015), compreende-se que o as MPE's apresentam inúmeras dificuldades para se dedicar e, até mesmo, compreender o processo de inovação. Muitas vezes a empresa assoberba-se nas atividades diária e nem pensa em inovar. Outras o empresário tem conhecimento da importância de se inovar, contudo, ora não se vê inovador (mesmo que inove, por exemplo, lançando um novo produto de sucesso), ou não possui ajuda para realizar o sonho de inovar. Os autores destacam ainda que por não possuir capital para investir em P&D e áreas tecnológicas, a inovação nas MPE's, muitas das vezes, baseia-se em processos e competências gerenciais, como liderança, estratégias de vendas, criatividade, oportunidades, uso de capital próprio, perseverança, dentre outros.

Diante destas dificuldades Barboza et. al. (2015) defendem que com aporte e transferência de conhecimento e tecnologias, muitas das quais, já disponíveis pelas universidades brasileiras, seria possível ajudar as MPE's a superar os obstáculos e desenvolver um ambiente inovador. Com a transferência do conhecimento seria possível reduzir o abismo econômico entre MPE e médias e grandes empresas e o abismo institucional entre universidades e MPE's.

Visando reduzir tais abismos que o Governo Federal criou a Lei Federal nº10.973, que trata do incentivo à inovação e à pesquisa científica no ambiente produtivo. Como mencionado, foi a partir dessa lei que surgiu o projeto ALI – Agentes Locais de Inovação, com intuito de levar o conceito de inovação para as MPE's brasileiras. A medida que as empresas compreendem a importância da inovação - de se inovar, elas começam

a criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado (SARKAR, 2010). A fim de observar possíveis dimensões onde uma micro ou pequena empresa pode procurar caminhos para inovar, o SEBRAE adotou uma metodologia para medir o grau de inovação de empresas desse porte conhecida como o Radar de Inovação.

3 | O PROJETO ALI E O RADAR DE INOVAÇÃO

Antes de falar do radar de inovação, convêm-se apresentar um pouco mais sobre o projeto ALI. De acordo com SEBRAE (2018), levando em consideração a importância de inovar como um fator de competitividade e sobrevivência em empresas de pequeno porte, em 2008 o SEBRAE criou o projeto Agentes Locais de Inovação – ALI, que tem como objetivo principal impulsionar a prática da inovação nessas empresas. Em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), proporciona orientações de forma gratuita e personalizada e, no Mato Grosso do Sul, ainda conta com a parceria da FUNDECT - Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul.

As orientações às MPE's são realizadas por agentes que são devidamente selecionados e capacitados pelo SEBRAE. O projeto possui abrangência nacional e as empresas que podem participar são as que se enquadram como MPE, conforme a definição mencionada anteriormente, atuantes nos setores da indústria, comércio ou serviços. Os ALIs visitam um grupo de empresas, onde apresentam diagnósticos e soluções para estes empreendimentos, a fim de gerar impacto direto na gestão empresarial, melhoria de produtos e processos e identificação de novos mercados e oportunidades, conforme apresentados na figura 1.



Figura 1 – Etapas do Projeto ALI

Fonte: SEBRAE, 2018.

Dessa forma, as MPE's participantes deste projeto tem a oportunidade de criar e incentivar a cultura da inovação dentro do seu ambiente empresarial, possibilitando seu crescimento e sobrevivência no mercado competitivo.

Referente ao Radar de Inovação, figura 2, temos que os indicadores utilizados para medir o grau de inovação de empresas de grande porte, como “número de patentes” e “percentual do faturamento aplicado em P&D” não se aplicam as micro e pequenas empresas (BARBOZA et. al. 2015). Dessa forma, houve a criação de uma metodologia descrita por Mohanbir Sawhney, da *Kellogg School of Management*,

uma escola de negócios da Universidade Northwestern, (Illinois – Estados Unidos), que propõe 12 dimensões da inovação que permite mensurar o grau da inovação no contexto das micro e pequenas empresas. Complementando a abordagem de Sawhney, a Bachmann & Associados desenvolveu uma nova metodologia denominada Radar de Inovação, baseada nessas 12 dimensões da inovação, acrescentada da dimensão “ambiência inovadora” (SAWHNEY et al., 2006). “O Radar da Inovação pode auxiliar as empresas na realização de um autodiagnostico geral das inovações nos negócios e também na identificação de oportunidades de inovação, principalmente por meio da comparação com os concorrentes”. (*Ibidem*, p. 81). Dessa forma, surge a metodologia das 13 dimensões possíveis para a inovação nas MPE’s utilizadas pelo projeto ALI.



Figura 2 – Radar da Inovação
 Fonte: ESPÍRITO SANTO, 2011, p.10

O Radar da Inovação possui alicerce em quatro dimensões principais, conforme apresentadas na figura 2, as ofertas criadas; os clientes atendidos; os processos empregados; e os locais de presença usados. Entre estas dimensões principais, são apontadas outras 09 dimensões. Após a visita a uma determinada empresa, o ALI preenche as respostas em uma planilha de Excel elaborada pelo Bachmann & Associados relacionando as 13 dimensões (figura 2). Ao final, é gerado um resultado (grau de inovação), que pode variar de 1,0 a 5,0.

As principais questões consideradas para medir o grau de inovação em cada dimensão são apresentadas no quadro 2, baseadas em Bachmann & Associados (2008):

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Oferta	Consideram-se questões sobre lançamento de produtos que obtiverem sucesso ou fracasso nos últimos 03 anos.
Plataforma	As questões referem-se ao oferecimento de mais de um produto utilizando os mesmos componentes ou módulos.
Marca	Avalia questões como o registro da marca da empresa, e se a empresa fez um novo uso da marca.
Clientes	Nesta dimensão, são consideradas questões de utilização ou não de pesquisas para identificar necessidades, e aproveitamento de informações oferecidas pelos clientes para elaborar novos produtos.

Solução	Para avaliar esta dimensão, considera-se questões relacionadas a oferta de um produto complementar ao cliente, e oferecimento de nova soluções aos clientes.
Relacionamento	Nesta dimensão, avalia-se o emprego de alguma facilidade ou recurso a fim de melhorar o relacionamento com o cliente
Agregação de valor	A avaliação desta dimensão inclui questões relacionadas a identificação de novas formas de gerar receita para a empresa.
Processo	As questões relacionam-se a novos processos que visam maior eficiência, qualidade e redução de tempo.
Organização	Envolve questões de reorganização de atividades ou pessoal para melhorar os resultados; estabelecimento de parceria ou participação em projeto para desenvolvimento de produtos, e nova forma de trocar ideia com fornecedores.
Cadeia de fornecimentos	Inclui questões referentes à adoção de ações que reduz o custo do transporte, estoques e produtos, e soluções para melhorar o fluxo de informações para o gerenciamento de estoque ou transporte.
Presença	Envolve questões de criação de pontos ou canais de venda diferentes dos usuais, e vendas dos produtos da empresa em novos mercados.
Rede	Avalia questões de adoção de uma nova forma de ouvir ou falar com clientes, utilizando ou não a tecnologia da informação.
Ambiência inovadora	Avalia a forma como a empresa cria um ambiente propício a inovação.

Quadro 2 – Dimensões do Radar de Inovação

Fonte: Os autores, adaptado de SAWHNEY et al., 2006 e Bachmann & Associados

A partir da criação de tal metodologia, observa-se que o radar de inovação desenvolvido por Sawhney et al. (2006) leva o conceito de inovação para além da perspectiva tradicional, que a considera associada ao desenvolvimento de novos produtos e investimentos na área de P&D (SILVA e DACORSO, 2013). Tal metodologia consegue transpor o conceito de inovação para a realidade das micro e pequenas empresas, através de um modelo flexível a realidade da MPE. Assim, o indicador resultante da média de cada uma destas dimensões da inovação, torna-se um resultado útil para mensurar o grau de inovação das MPE's.

4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referente ao procedimento metodológico adotado, baseado em Vergara (2012), Zikmund (2000) e Flick (2009), esta pesquisa se configura como uma abordagem quali-quantitativa, pela finalidade exploratória e descritiva. Utilizou-se como estratégia de investigação a triangulação das fontes de dados, organizada em três etapas: a) pesquisa bibliográfica; b) levantamento de pesquisas realizadas; c) aplicação do questionário. A escolha desses procedimentos metodológicos ocorreu devido ao objetivo da pesquisa, bem como ao objeto estudado.

A pesquisa exploratória aconteceu a partir da pesquisa bibliográfica, levantamento das principais obras e artigos científicos que tratam do empreendedorismo, inovação e

micro e pequenas empresas. Posteriormente foi analisado o levantamento de pesquisa realizada, neste caso, o relatório final do projeto ALI (209-2011) onde tinha o case de sucesso da empresa *Alfa* e todos os seus dados referentes a sua participação na primeira edição do projeto, oito anos atrás.

Posteriormente foi realizado a pesquisa descritiva, por meio da aplicação do questionário junto a empresa *Alfa*. O questionário utilizado foi o mesmo adotado pelo projeto ALI, elaborado de acordo com a metodologia desenvolvida pela Bachmann & Associados, com base nas 12 dimensões descritas por Sawhney et. al (2006), adicionada à dimensão “ambiência inovadora”. Dessa forma, o grau de inovação foi medido por meio de 13 dimensões: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede e ambiência inovadora.

Como já mencionado, este questionário será aplicado a empresa *Alfa* que se destacou como caso de sucesso em inovação do Projeto ALI no período de 2009 a 2011. Esta empresa passou por todo o processo de avaliação do grau de inovação proposto por Sawhney et al. (2006), que se refere a avaliação antes de receber as consultorias que predispõe a empresa a inovar, chamada de tempo zero (T0). Essa avaliação indica como a empresa estava antes de se tornar um ambiente inovador e aconteceu em 2009. Posteriormente, após a aplicação e incorporação da inovação em sua estrutura, esta empresa foi novamente diagnosticada num momento chamado tempo um (T01). O T01 indica como a empresa ficou após a aplicação da inovação. A própria metodologia prevê uma terceira avaliação, chamada de tempo dois (T02). Na época tal avaliação não foi realizada devido ao pouco intervalo de tempo entre o T1 e o T2 (ESPÍRITO SANTO, 2011). Contudo, passados 8 anos, acredita-se que é uma excelente oportunidade de se verificar como ficou a referida organização em seu contexto inovador.

Para mensurar o grau de inovação da empresa, o cálculo será formado pelas treze dimensões e por 42 questões objetivas. Cada dimensão será composta por um conjunto de variáveis que receberão a pontuação 5, 3 ou 1, de acordo com a resposta dada pelo entrevistado. As variáveis serão pontuadas da seguinte maneira: (5) quando a variável é sistemática ou comum; (3) quando a variável se faz presente ocasionalmente; (1) quando a variável não se faz presente/não existe. A média que identificará o grau de inovação da empresa será conseguida através da soma total da pontuação obtida com todas as variáveis e dividido por 42. Assim, fundamentado em Vergara (2012), a análise de toda pesquisa ocorreu, inicialmente, com a definição do problema da pesquisa; revisão de literatura pertinente e que ofereceu suporte ao estudo; coleta de dados; análise do material coletado de forma qualitativa – confrontando os resultados da pesquisa com a teoria que deu suporte a investigação; formulação da conclusão e elaboração do relatório final deste estudo. Nada obstante, foi utilizado o Microsoft Office Excel 2013, que ajudou na tabulação dos dados obtidos e na elaboração do radar de inovação.

5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para responder aos objetivos anteriormente definidos, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário para a coleta de dados. Os dados foram analisados pela perspectiva das 13 dimensões através da metodologia proposta. O instrumento de pesquisa foi aplicado no mês de setembro de 2017, diretamente com a proprietária do estabelecimento, responsável pela gestão da empresa *Alfa*.

De acordo com as informações obtidas, os principais resultados que a empresa busca com os esforços em inovação se resumem a atrair e reter os clientes, maior eficiência no relacionamento e atendimento e na melhor qualidade dos produtos oferecidos. Ou seja, observa-se que a empresa *Alfa* se comporta tal qual exposto por Silva e Dacorso (2013) e Barboza et. al. (2015), baseando seu processo de inovação em competências gerenciais. O quadro 3 apresenta as principais características das dimensões da empresa pesquisada.

DIMENSÕES	GRAU	EMPRESA ALFA
Oferta	3,0	- Realização de 2 reuniões ao mês a fim de identificar novos mercados; - Lançamento, com sucesso, de dois produtos: <i>food truck</i> e aplicativo para celular; - Diferenciação dos produtos oferecidos no <i>food truck</i> .
Plataforma	4,0	- Oferece diferentes versões para seus produtos, tais como versão light/diet, <i>self service</i> e <i>marmitex</i> . - Opção de <i>buffet</i> para eventos.
Marca	5,0	- A empresa possui marca registrada no INPI; - Utiliza sua marca em outros tipos de negócio, como por exemplo em festas que acontecem na cidade.
Clientes	3,0	- Coleta de informações sobre as necessidades dos clientes através de ligações, plano de avaliação no aplicativo e pelas redes sociais.
Soluções	3,0	- Estímulo ao uso da tecnologia a fim de oferecer novas soluções aos clientes.
Relacionamento	5,0	- Cadastro de todos os clientes; - Realiza pesquisas de satisfações; - Isenção de pagamento aos clientes que são aniversariantes.
Agregação de valor	2,0	- Gera novas receitas através de <i>buffet</i> e aluguel do estabelecimento para eventos privados.
Processos	1,3	- Para obter maior eficiência e qualidade na limpeza do estabelecimento, são oferecidos kits de limpeza aos empregados; - Possui processo para implementação de um novo software de gestão.
Organização	1,0	- Estabelecimento de parceria com uma padaria para oferecer um produto (pão) exclusivo.
Cadeia de fornecimento	3,0	- Adoção de soluções para reduzir o custo dos estoques de matéria-prima, como os de ovos, leite e carne.
Presença	1,0	- Funcionamento do <i>food truck</i> em horário diferente ao restaurante; - Presença em eventos/festas realizadas da cidade.
Rede	5,0	- Diálogo com o cliente através de grupo no WhatsApp e a página no Facebook.
Ambiência inovadora	2,9	- Consultoria de entidades como o SEBRAE; - Busca de conhecimento através de <i>coaching</i> ; - Utilização de programas de apoio do governo (FCO) para realização de atividades inovadoras; - Possui um sistema para coleta de ideias com colaboradores.

Quadro 3 – Caracterização das dimensões do radar da inovação

Dessa forma, o resultado do radar foi obtido a partir da soma da pontuação de cada variável dividido pela quantidade de questões relacionadas a cada dimensão (cálculo esse realizado a partir do *Microsoft Excel*). Quando calculado os resultados da pesquisa, observou-se a presença de todas as dimensões no radar da inovação, sendo algumas com maior incidência do que outras, conforme apresentado na figura 3.



Figura 3 – Radar da Inovação da empresa Alfa - T02

As dimensões com maior presença no radar resultam em Marca, Relacionamento e Rede, todas com 5 pontos, o máximo da escala desenvolvida por Sawhney et al (2006). A perspectiva Marca conseguiu essa pontuação devido ao registro junto ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial e alavancagem da marca da empresa junto as mídias de comunicação. Já nas dimensões Relacionamento e Rede, a boa pontuação deve-se ao fato da empresa prezar pela boa comunicação com seus clientes, buscando sempre novas formas e recursos para o melhor relacionamento (televisão, redes sociais, presencialmente e apoiando eventos da cidade).

Nota-se que a dimensão Processos (1,3) é a menos explorada pelo empreendimento, no atual momento, sendo que uma melhor ênfase nessa perspectiva poderia resultar em maior eficiência nos processos e redução de tempo, o que poderia proceder, inclusive, em um diferencial competitivo para a empresa, com vistas a aumentar a produção. Agregação de valor, Organização e Presença também marcam menor presença no radar, assim tornando-a vulnerável nestes sentidos. O item Ambiente Inovadora, a pesar de variados pontos favoráveis listados pela empresa (quadro 3 – item ambiente inovadora), ficou evidenciado que a empresa não faz de forma sistemática e que, ao longo desses 8 anos, começou a (re)avaliar a empresa, buscando criar um ambiente propício a inovação.

Na pesquisa realizada nos anos de 2009 a 2011 pelo Projeto ALI, foram medidos o Grau de Inovação (T0 e T01) da empresa pesquisada. Como a própria metodologia prevê, deve-se realizar uma terceira avaliação, chamada de tempo dois (T02), a fim de verificar como está o contexto inovador da respectiva empresa. Desta forma, o cálculo de Grau de Inovação deste relatório será identificado como T02.

O Grau de Inovação foi mensurado a partir da soma total de todas as variáveis

dividido pelo total de questões presentes no questionário. O quadro 3 apresenta o resultado dos três tempos de avaliação, sendo a primeira em 2009, a segunda em 2011 e a terceira em 201, a saber:

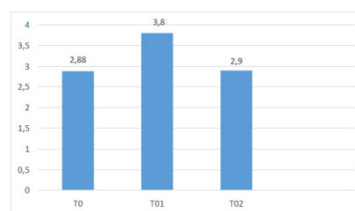


Gráfico 1- Grau de Inovação T0, T1 e T2 da empresa *Alfa*.

Fonte: Resultado da Pesquisa (T02) e ESPÍRITO SANTO (2011) (T0 e T01)

A partir do gráfico 1 é possível compreender que, tendo como base a média 5 como máximo e a média 1 como mínimo, conforme proposto por Sawhney et. al. (2006), a empresa *Alfa* apresentou uma queda significativa desde a sua última avaliação, em 2011 (T01), contudo, ainda permanece mais inovadora se comparado a primeira avaliação (T0). Observa-se que antes da consultoria do Projeto ALI (T0), a empresa em questão possuía uma média de inovação razoável. Após o acompanhamento do projeto e implementação de inovação na estrutura da empresa, o grau de inovação aumentou em aproximadamente 1 ponto no T01, levando a empresa a ser considerada um caso de sucesso do projeto.

Avaliado o tempo dois, nota-se que a empresa regrediu em seu contexto inovador, tendo praticamente voltado a mesma marca que apresentou no tempo zero. Quando consultado, a empresa justifica na época do T01 ela havia investido em lançamento de novos produtos o que fez com que a variável aumentasse. De lá para cá a empresa vem buscando uma forma de conter despesas e, devido à crise econômica que o país está passando, buscou otimizar o processo e se reestruturar, através do seu relacionamento com os clientes, que conseguiu a marca 5 na avaliação T02. Conforme relato da empresária, para os próximos anos a empresa buscará investir em novos produtos, pois acredita que assim obterá a diferença comercial e conseguirá alavancar a cultura da inovação que a empresa vem tendo desde 2009.

6 | CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a responder à questão da importância da inovação para uma micro e pequena empresa. O objetivo proposto foi identificar o grau da inovação, sob a ótica do radar da inovação, de uma empresa do setor de alimentação da cidade Corumbá, que participou do projeto ALI (SEBRAE), bem como comparar a sua evolução ao resultado obtido nas primeiras mensurações.

Após análise teórica fica evidente que o caso local reflete uma dificuldade nacional. As micro e pequenas empresas tem dificuldade em inovar. Contudo, sua capacidade para inovação aumentou consideravelmente a partir do momento que foram sendo

desenvolvidos inúmeros projetos/programas que visam transferir conhecimento e dar pujança a inovação, neste caso, o projeto ALI. A perspectiva teórica também possibilitou compreender que o conceito de inovação vem evoluindo ao longo dos anos e expandindo para outras áreas de atuação (Bignetti, 2006). Nada obstante o empreendedor como um inovador (Schumpeter, 1934, In. SARKAR, 2010) ainda é a forma mais comum de se conceber a inovação.

A pesquisa descritiva junto a empresa *Alfa* mostra que o grau de inovação (atual) mensurado foi de 2,90. No geral, essa média pode ser considerada relativamente boa para empresas de pequeno porte. Contudo, quando comparada à segunda avaliação ao qual a empresa foi submetida em 2011, observa-se que houve uma regressão de quase 1,0 ponto no sentido inovador da empresa. A partir dos dados coletados, foi possível concluir que a empresa concentra seus investimentos em inovação para o melhor relacionamento com seus clientes, buscando recursos tecnológicos tais como aplicativo e redes sociais, para facilitar a comunicação entre eles. A marca também se faz presente como uma prioridade da empresa, visto que busca estar presente em eventos/festas que ocorrem na cidade.

No que se refere as dimensões com menor pontuação no radar, tais como Processos, Agregação de valor, Organização e Presença, estas devem ser melhor exploradas para tornar-se vantagem competitiva, sendo o resultado obtido no radar de inovação um norte para que a empresa possa construir estratégias competitivas voltadas à inovação. A dimensão processo, por exemplo, poderia ser empregada com maior ênfase na cozinha, facilitando otimizando os processos produtivos, algo que não foi relatado. Ainda de acordo com o resultado da avaliação, o empreendimento possui alguns projetos a serem implementados, tais como um processo para implementar um *software* de gestão a fim de maximizar a eficiência, e também um projeto de extensão, que resultará em um novo estabelecimento, contando com dois andares, em um novo endereço, para melhor estrutura e conforto aos clientes. Dessa forma, evidencia-se a importância de se inovar em uma organização, pois as empresas estão submetidas a um cenário cada vez mais competitivo, buscando assim alternativas para sobressaírem aos seus concorrentes.

Em síntese, para uma micro e pequena empresa que deseja investir em inovação, o radar da inovação torna-se uma ferramenta útil para visualizar estratégias tendo em vista a diferenciação em relação aos demais empresas do setor, e esse diferencial pode resultar em desenvolvimento de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

Bachmann & Associados. (2008). Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf> (10 de janeiro de 2018).

Barboza, R.A. et. al. (2015) Inovação em Micro e Pequenas Empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. *Revista de Administração e Inovação*. (12:3), p.330-349.

- Bignetti, L.P. (2006). Gestão de tecnologia e inovação: uma análise de autores, vertentes teóricas e estratégias metodológicas predominantes em trabalhos apresentados nos Encontros da Anpad. *Anais do Encontro da ANPAD, XXX, Salvador*, pp. 1-16
- Bignetti, L.B. et. al. (2008). Estudos nacionais e internacionais sobre gestão da inovação: uma análise dos principais autores e das vertentes teóricas atuais. *Anais do Encontro da Anpad XXXII, Rio de Janeiro*. pp.1-16.
- Brasil. (2004). Lei Federal n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. (13 de setembro de 2017).
- Coral A. et. al. (2009). *Gestão Integrada da Inovação*. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Drucker, P. (2008) *Inovação e Espírito Empreendedor*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Espirito Santo, A. L. (2011) Casos de Sucesso. Relatório Final Projeto ALI - Agentes Locais de Inovação. *Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul* pp. 1-33.
- Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP (2004). *Manual de Oslo*: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica 3ªed. Brasília.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ªed. Lisboa: Escolar Editora.
- Sawhney, M. et. al. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 75-81.
- Schumpeter, J. (1985). A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2010). Manual Consultor Sênior – Projeto Agentes Locais de Inovação. Brasília.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016). Sobrevivência das Empresas no Brasil. (2016). <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> (01 de julho de 2017).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2018). Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> (10 de abril de 2018).
- Vergara, S. C. (2012). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Zikmund, W. G. (2000). *Business Research Methods*. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden.
- Silva, G.; Dacorso, A.L.R. (2013) Perspectiva de Inovação na Micro e Pequena Empresa. *Revista Economia e Gestão*. (13:33), p.90-107
- Porter, M. E. (1999). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

Ângelo José Penna Machado

Faculdades ICESP – Curso de Administração de Empresas
Brasília - DF

Carlos Rodrigo da Silva

Faculdades ICESP – Curso de Administração de Empresas
Brasília - DF

Ywrynicksom Ramos Fernandes

Faculdades ICESP – Curso de Administração de Empresas
Brasília - DF

RESUMO: O presente estudo teve por objetivo identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Ocupou-se, também, de uma análise de diversos aspectos, a fim de se obter um levantamento da diversidade étnica, cultural e socioeconômica, além de alguns conceitos sobre o tema empreendedorismo no Brasil. Com os resultados da pesquisa, foi possível inferir as principais dificuldades enfrentadas, mas, principalmente, a capacidade de identificar as necessidades e transformá-las em oportunidades. Foi utilizado na construção deste trabalho, o conceito histórico, origem do termo empreendedorismo e relevância do tema na economia. Analisou-se inicialmente como fontes primárias, o

resultado da pesquisa GEM, livros e artigos de autores respeitados, pesquisas realizadas pelo SEBRAE e SERASA EXPIRIAN, revistas e sites com credibilidade em suas publicações. Constatou-se, ainda, que as informações contidas na pesquisa da GEM, apesar de não retratar na totalidade a realidade sobre o tema, mostra indicadores relevantes para nortear ações políticas assertivas para os diferentes grupos de amostragem da pesquisa. Foi possível ainda identificar o perfil predominante do empreendedor brasileiro e também permitiu concluir que o empreendedorismo gera a maior parte dos postos de trabalho e das riquezas no Brasil, impactando significativamente a economia, e que, apesar disso, sofre com uma alta carga tributária, disfunções da burocracia e falta de incentivos para crescer.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), perfil do empreendedor brasileiro

PROFILE OF BRAZILIAN ENTREPRENEURS: WHAT SEBRAE / IBPQ / GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR RESEARCH SHOWS

ABSTRACT: This current study aims to identify the profile of the Brazilian entrepreneur, using the research methodology of the *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). It also

considered several aspects of a research, to obtain a survey of ethnic, cultural and socioeconomic diversity, as well as some concepts on entrepreneurship in Brazil. With the results of the research, it was possible to infer the main difficulties faced, but, mainly, the capacity to identify the needs and turn them into opportunities. It was used in the construction of this article, historical concept, origin of the term entrepreneurship, analysis of the data raised and relevance of the theme in the economy. At first it was analyzed as primary sources, the result of GEM research, books and articles by respected authors, researches managed by SEBRAE and SERASA EXPERIAN, reliable magazines and sites publications. It was also verified that the information contained in GEM's research, although it does not fully portray the reality on the subject, shows relevant indicators to guide assertive political actions for the different sample groups of the research. It was also possible to identify the predominant profile of the Brazilian entrepreneur and also allowed to conclude that entrepreneurship generates most of the jobs and wealth in Brazil, significantly impacting the economy, and despite this, it suffers from a high tax burden, dysfunctional bureaucracy and lack of incentives to grow.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Profile of the Brazilian Entrepreneur

1 | INTRODUÇÃO

O empreendedorismo sempre foi uma das principais fontes de empregabilidade de qualquer país. No Brasil, esta realidade não é diferente. Com base nessa premissa, julgou-se importante pesquisar sobre o perfil do empreendedor brasileiro, o qual, segundo o SEBRAE NACIONAL (2017), gera mais de 60% dos postos de trabalho e as micro e pequenas empresas representam mais de 90% dos empreendimentos nacionais, revelando, portanto, a importância e o valor do empreendedor brasileiro no cenário econômico, social e histórico.

O empreendedor está presente em grandes mudanças de valores econômicos, desde Marco Polo nos séculos XIII e XIV no cenário mundial. No Brasil, o Barão de Mauá foi uma das figuras de maior relevância do empreendedorismo, o que inspirou grandes empreendedores do século XIX até os dias atuais (ALFREDO, 2009).

O conceito de empreendedorismo é bastante amplo. Diante disso, diversos órgãos nacionais e internacionais, constantemente se dedicam a este tema. Como exemplo, pode ser citada uma extensa pesquisa, de nível mundial, realizada desde a década de 1980, dedicada aos estudos e à busca de soluções para o empreendedorismo aplicada em 82 países. No Brasil, a pesquisa começou a ser realizada a partir de 2002.

Em 2016, o SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) realizaram uma pesquisa com o objetivo de avaliar, naquele momento, o perfil dos empreendedores brasileiros. A pesquisa foi realizada nos moldes de um estudo realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

Este estudo foi coordenado por um consórcio de instituições internacionais

chamado *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA), liderado pelo *London Business School* (Londres, Inglaterra) e pelo *Babson College* (Boston, EUA). Essa pesquisa engloba uma série de dados que visam identificar o perfil dos empreendedores.

Um grande diferencial do estudo é o foco no empreendedor em detrimento do empreendimento, levando em conta fatores sociais, étnicos, regionais, gêneros, maturação do negócio, escolaridade, região, motivação para empreender (oportunidade/necessidade), dentre outros. A pesquisa foi realizada com 2.000 pessoas entre 18 e 64 anos. Porém, o que será analisado no presente artigo são as características mais predominantes e comuns nos empreendedores brasileiros, com base na amostragem colhida.

Para Dornelas (2003), no Século XXI, o empreendedor seria um administrador completo, que interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões, incorpora as várias abordagens existentes sem restrições, assume as funções, os papéis e as atividades do administrador de forma complementar, sabendo utilizá-los no momento certo para atingir seus objetivos. Para o citado autor, é interessante observar que o empreendedor de sucesso assume uma característica singular, que é o fato de conhecer o negócio em que atua como quase ninguém.

Esta pesquisa traz à luz o perfil sob o olhar do próprio empreendedor. Essa visão privilegiada, quanto à ótica do pesquisador, possibilita um mapeamento situacional da realidade de uma classe que, isoladamente, tem pouquíssima representação, mas somados, respondem pela principal força de geração de renda e emprego no mundo inteiro, mais, especificamente, no Brasil.

É importante compreender quem são os empreendedores e qual seu papel no desenvolvimento econômico e social no país. No caso do Brasil, há necessidade de que as pequenas empresas sejam duradouras e tenham suas altas taxas de mortalidade reduzidas, pois representam mais de 90% das empresas nacionais e correspondem, aproximadamente, a 61,5% dos empregos gerados no país (SEBRAE NACIONAL, 2017). Por isso, baseando-se nos dados levantados, é possível inferir que o resultado dessa pesquisa retrata uma preocupação principalmente com a qualidade da formação desses empreendedores, já que engloba tanto os que já estão estabelecidos, quanto aqueles que ainda não têm um negócio formal, mas que contribuem com a economia do país. Isso demonstra um retrato fiel e real do empreendedor, possibilitando uma análise mais profunda dos dados para implementação de políticas públicas e direcionamento mais assertivos de mudanças necessárias.

O objetivo geral deste estudo foi analisar o perfil dos empreendedores brasileiros, a partir de dados coletados pela pesquisa SEBRAE/IBQP de 2016, conforme a metodologia da *Global Entrepreneurship Monitor*.

A pesquisa para este estudo concluiu que, no Brasil, o número de micro e pequenos negócios é muito maior se comparado às empresas de médio e grande porte, e isso demonstra o quanto o brasileiro é interessado em empreender (SEBRAE,

2017). Como o mercado está cada vez mais competitivo, mesmo sem ter formação acadêmica para empreender, é necessário ter preparo, ser inovador, se qualificando e se atualizando para atender de maneira mais assertiva tanto clientes quanto colaboradores e parceiros comerciais.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de empreendedorismo

De acordo com Say (1814); Mender (1871) e Hayec (1959) citados por Chiavenato (2012), o empreendedorismo é a habilidade de se acreditar em algo futuro, movimentando riquezas de áreas de baixa produtividade para as de alta produtividade, onde se corre todos os riscos necessários para se atingir o objetivo, e exercer as atividades necessárias no alcance das metas almejadas.

Corroborando com o conceito anteriormente citado, Hisrich e Peters (2004, p. 29) explicam o empreendedorismo como

o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

2.2 O que é o empreendedor?

Chiavenato (2012), com base nas ideias de Schumpeter (1950), Kirchner (1970) e Casson (1982) define o empreendedor como a pessoa capaz de fazer o processo de “destruição criativa”, por viabilizar a criação de novos negócios e atividades, sejam elas inovadoras ou inventivas, em que, o empreendedor é capaz de tomar decisões com recursos escassos e pode ser visto como uma pessoa criteriosa. O mesmo autor destaca, ainda, que empreendedores são pessoas “antenas”, que enxergam oportunidade onde as demais pessoas não veem.

Segundo Dornelas (2008), as pessoas acabam confundindo o papel do administrador com o do empreendedor, sendo que ambas as atividades são bem diferenciadas, conforme destaca Hampton (1991, apud CHIAVENATO, 2012) ao afirmar que o administrador é muito mais focado no resultado e na esquematização do processo, visando melhores maximizações dos resultados. Chiavenato (2012) destaca que o empreendedor possui uma alta sensibilidade para as necessidades a serem atendidas no contexto social.

Para Fillion (1999, p.19) citado por Pombo (2017), “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. No mesmo diapasão, Felipe (1996) apud Pombo (2017) destaca que o empreendedor é a pessoa motivada pelo desejo de autorrealização, assumindo todas as responsabilidades e deveres para que isso ocorra. Dornelas (2003) salienta que o povo brasileiro, dotado na sua criatividade, vê no empreendedorismo uma maneira de melhorar sua condição de vida e familiar.

Para Cury (2003, p.30)

Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças é caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitude que ninguém tomou. É ter a consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história.

2.3 História do empreendedorismo

O termo empreendedorismo surgiu na França por volta de 1725, definido pelo economista Richard Cantillon, ao utilizar o termo “*entrepeuner*”, que significa correr riscos. Segundo Damasceno (2010, *apud* Santana, 2016), um dos primeiros relatos de empreendedorismo é de Marco Polo (1254 – 1324) que tentou estabelecer uma rota para o Oriente, assinando um contrato com um homem que possuía dinheiro (capitalista) para vender a mercadoria deste. Enquanto quem tinha o dinheiro assumia os riscos passivamente, Marco Polo se aventurava correndo os riscos físicos e emocionais, no que era chamado Rota da Seda, nos séculos XIII e XIV.

Alfredo (2009) afirma que no início do século XVII os portugueses notaram a grande capacidade de exploração do território brasileiro, e se iniciou o processo de ocupação definitiva distribuindo terras entre os cidadãos portugueses, que vieram principalmente da região de Açores. Ainda de acordo com o mesmo autor, um dos grandes portugueses que vieram nesse período foi o Irineu Evangelista de Sousa, mais conhecido como “Barão de Mauá”. Ele foi o principal responsável pela implantação de fábricas de caldeiras, máquinas a vapor, engenhos de açúcar, guindastes, prensas, armas e tubos para encanamento de água. Entre os seus principais empreendimentos estão: organizações de companhias de navegação a vapor no Rio Grande do Sul e no Amazonas, em 1852; implementação da primeira ferrovia brasileira, em 1854; primeira companhia de gás para iluminação pública e inauguração do trecho inicial da União e Indústria em 1856, dentre outros empreendimentos. Seu legado é lembrado na atualidade de uma forma motivadora para a superação de barreiras impostas.

Estes empreendedores iniciaram suas atividades sem qualquer garantia de sucesso. Em meados da década de 1990, teve início uma forma de incentivar o empreendedorismo no Brasil. Para Dornelas (2005), a criação das entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Empretec (metodologia da Organização das Nações Unidas - ONU voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países), foi fundamental para minimizar o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. O mesmo autor destaca, ainda, a importância de uma orientação sobre como elaborar um planejamento para a abertura de um empreendimento (DORNELAS, 2008).

2.4 Características psicológicas e sociais dos empreendedores

Lopes e Souza (2005, *apud* Schmidt e Bohnenberger, 2009) buscaram alguns traços psicossociais do empreendedor. Por isso, sintetizaram este perfil com base em vários autores que descrevem algumas características atitudinais, conforme a seguir:

- Auto eficaz: O empreendedor precisa ser auto eficaz, ou seja, confiar em sua capacidade.
- Assumir riscos calculados: assumir riscos calculados é intrínseco ao empreendedor inteligente.
- Ser planejador: Outro atributo do empreendedor é ser planejador. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.
- Identificar oportunidades: O empreendedor precisa saber identificar oportunidades e ter capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio.
- Ser persistente: Ser persistente requer capacidade para trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto.
- Ser sociável: Os empreendedores [...] fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico.
- Ser inovador: É necessário ser arrojado, moderno e contemporâneo, para acompanhar a evolução constante no mercado.
- Ser um bom líder. Um líder conduz seu empreendimento, seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, assumindo responsabilidades e conquistando o respeito através de seus exemplos.

2.5 Conclusões segundo alguns especialistas ouvidos pela pesquisa GEM 2016

No relatório na pesquisa, foi possível detectar alguns fatores favoráveis ao empreendedor brasileiro, tais como, amplo acesso às informações sobre negócio e empreendedorismo, organização de apoio e eventos de empreendedorismo e políticas públicas, tais como, simplificação tributária para micro e pequenas empresas (SIMPLES) – Lei Complementar nº 123/2006 e criação da lei que beneficia os Micro Empreendedores Individuais (MEI) – Lei 11.598/200, dentre outras.

A pesquisa detectou, também, alguns fatores que dificultam o empreendedorismo no Brasil. Alguns exemplos que os especialistas citam: burocracia (abertura, funcionamento e encerramento), complexidade da legislação brasileira, pouca difusão da educação empreendedora em todos os níveis acadêmicos, falta de apoio financeiro, exigências de garantias reais, dentre outras.

Apurou-se, a partir dessas duas situações distintas, algumas recomendações levantadas pelos especialistas, dentre elas a simplificação da legislação trabalhista, tributária e de procedimentos administrativos. Políticas públicas para empresas em estágio inicial, minimizar as exigências referentes à regularização do empreendimento,

incentivar investimentos em micro e pequenas empresas e negócios com potencial de escalabilidade, além de ampliar e difundir a educação empreendedora principalmente nas áreas de recursos financeiros e gestão de pessoas.

O que se pode inferir diante dessas conclusões, é que o Brasil tem um território propício para empreendedorismo, porém, os gargalos burocráticos e tributários acabam por esses empreendimentos. Um comércio em estágio inicial não gera receita para o Estado de maneira sustentável. O país deveria inovar, simplificando tributações para empresas em estágio inicial. Um bom exemplo disso é que, somente no primeiro semestre de 2017, foram registrados mais de 1,1 milhão de empresas, sendo que mais de 900 mil foram Microempreendedor Individual - MEI (SERASA EXPERIAN, 2017).

3 | METODOLOGIA

A metodologia pode ser entendida como métodos em busca de alcançar determinado fim. Para Freitas e Prodanov (2013, p. 14):

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

A presente pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, além de dedutiva, ou seja, ela envolve métodos qualitativos, onde são levados em conta a subjetividade de alguns conceitos e opiniões. Já o quantitativo, nada mais é do que a representação estatística dos dados numéricos dos resultados pesquisados. O método dedutivo traz observações com inferências e hipóteses baseadas nos resultados, e onde se espera entender um pouco mais sobre as diferentes realidades individuais, sociais e econômicas do empreendedor.

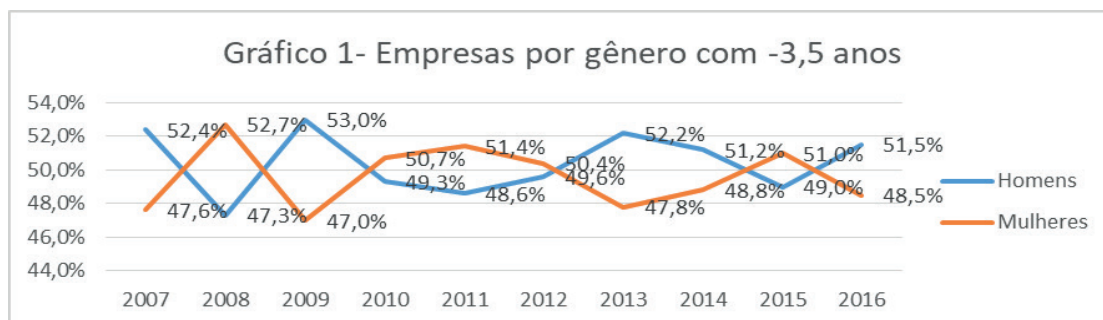
Foi fundamentado, principalmente, nos dados levantados pela pesquisa GEM 2016 em parceria com SEBRAE e IBPQ. Foram coletadas informações junto a 2.000 empreendedores brasileiros, o que possibilitou o acesso a estatísticas interessantes sob diversos aspectos, como gênero, etnia, escolaridade, idade, fatores motivacionais para empreender (oportunidade e necessidade), entre outras informações relevantes e mensuráveis. Essa pesquisa é realizada em 82 países do mundo, entre eles o Brasil, por meio de um programa de avaliação anual de ação empreendedora chamada *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), sendo uma parceria entre *London Business School*, da Inglaterra, e o *Babson College*, dos Estados Unidos. No Brasil, os principais parceiros desse projeto são o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o IBPQ (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade).

Para obter esses dados, o SEBRAE e o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ), realizaram uma ampla e profunda pesquisa no Brasil, a partir de informações geradas em diferentes esferas sociais, de acordo com os quesitos relacionados à economia, às políticas, questões étnicas, de gêneros, regionais e

individuais, bem como diferenciar os empreendedores por necessidade dos por oportunidade.

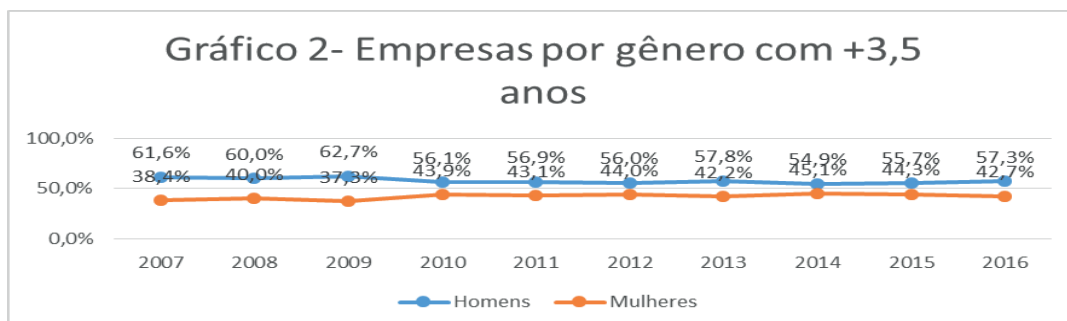
4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Por meio da análise dos dados secundários da já citada pesquisa GEM, foram selecionados alguns de maior relevância para o presente estudo, tais como, gênero, diferentes gerações X (35 – 54 anos), Y (23 – 34 anos), e Z (17 – 22 anos) e escolaridade, objetivando mensurar como um diferencial ou não para o sucesso, e, entender quais os caminhos que levam alguém a empreender, por oportunidade ou necessidade.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir da pesquisa GEM, 2016

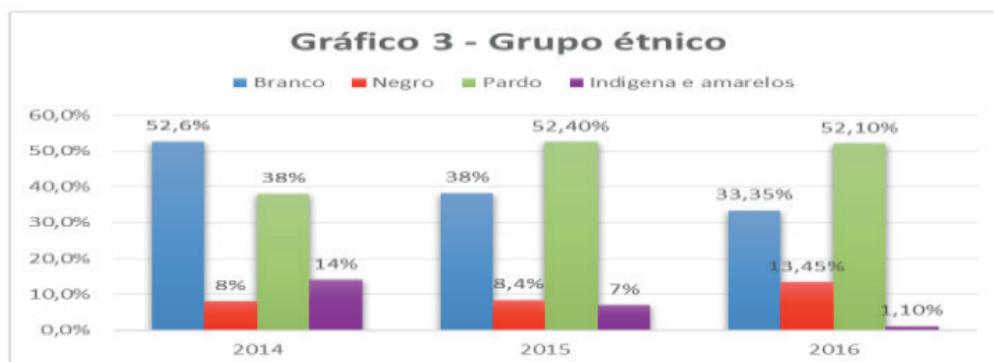
Nota-se que a diferença entre os gêneros está sendo minimizada gradativamente ao longo do tempo, conforme demonstrado no gráfico acima. Segundo Gomes (2005), o crescimento da presença da presença feminina no mercado demonstra um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade até então. Não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, embora essa motivação também esteja presente, especialmente, quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as altas taxas de desemprego. Trata-se de uma mudança social de grandes proporções, pois envolve transformações na expectativa de vida profissional, pessoal e nas relações familiares.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir da pesquisa GEM, 2016

A partir da análise dos dados do gráfico anterior, é possível inferir que as empresas abertas por homens se mantêm por mais tempo no mercado. A pesquisa da GEM (2016) identificou que as mulheres buscam menos auxílio técnico que os homens em

instituições como o SEBRAE, em uma proporção de 60% para os homens e 39,9% para as mulheres.

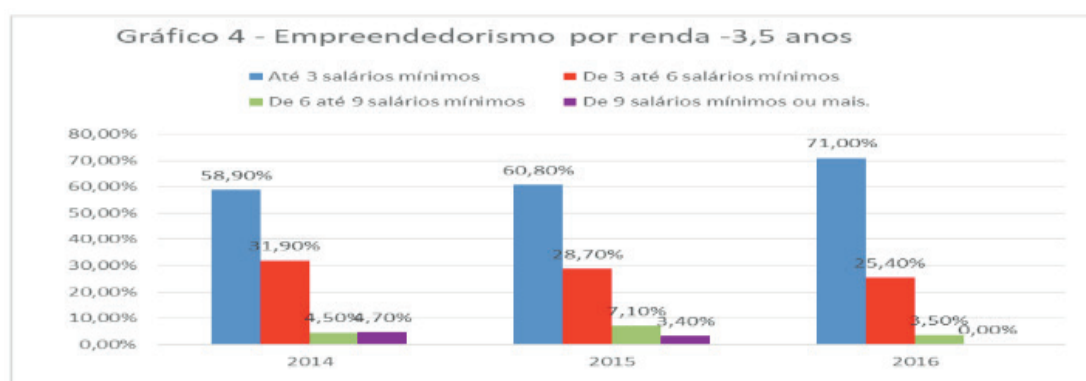


Fonte: Adaptado pelos autores a partir de GEM, 2014, 2015 e 2016

É possível notar, no gráfico acima, que houve uma redução significativa na quantidade de empreendedores que se declararam brancos entre 2014 e 2016. Também os que se declararam como amarelos e indígenas reduziu de 14% para 1,1%, praticamente desaparecendo dessas estatísticas. Porém, houve um aumento considerável entre os empreendedores que se declaram pardos e negros, passando, respectivamente de 38% para 52,10% e de 8% para 13,45%.

Em relação aos negros e pardos, o mais provável é o fato de não estarem qualificados para atuar conforme as exigências atuais do mercado de trabalho, além de pessoas destas etnias serem constantemente vítimas de preconceito e discriminação racial. Para se realizarem profissionalmente e também para sobreviverem, detectam no empreendimento uma possível forma de sair da realidade imposta pelas contingências sociais adversas. O que corrobora para esse entendimento é o fato de possuírem menos tempo de estudo, se comparado às outras etnias (IBGE, 2018).

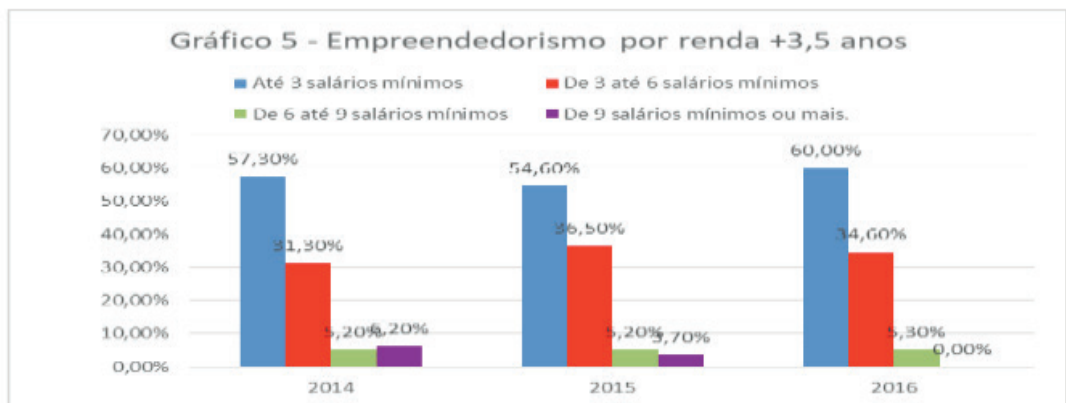
Os indígenas representam uma fatia que tem pouco ou nenhum acesso à educação e orientação para abertura de empresas, muito menos manutenção e crescimento das mesmas. Quando conseguem iniciar um negócio, não subsistem por muito tempo, pois não tem alicerces e expertise, além de fatores culturais e de costumes.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de GEM, 2014, 2015 e 2016

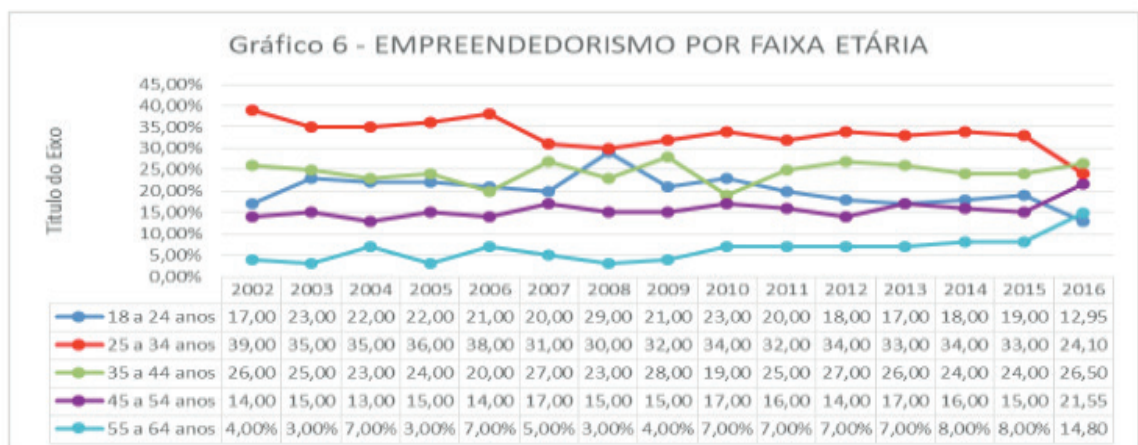
Do quadro anterior, é possível deduzir que a questão salarial e econômica do país são fatores que afetam diretamente o indivíduo, gerando uma necessidade de empreender, almejando uma ascensão socioeconômica. Entre 2014 e 2016, ocorreu um aumento de quase 12% de empreendimentos em estágio inicial, fomentados por pessoas que recebiam menos que 3 salários mínimos.

Infere-se que pessoas com um maior poder aquisitivo optam em não empreender, por receberem um salário relativamente melhor.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de GEM, 2014, 2015 e 2016

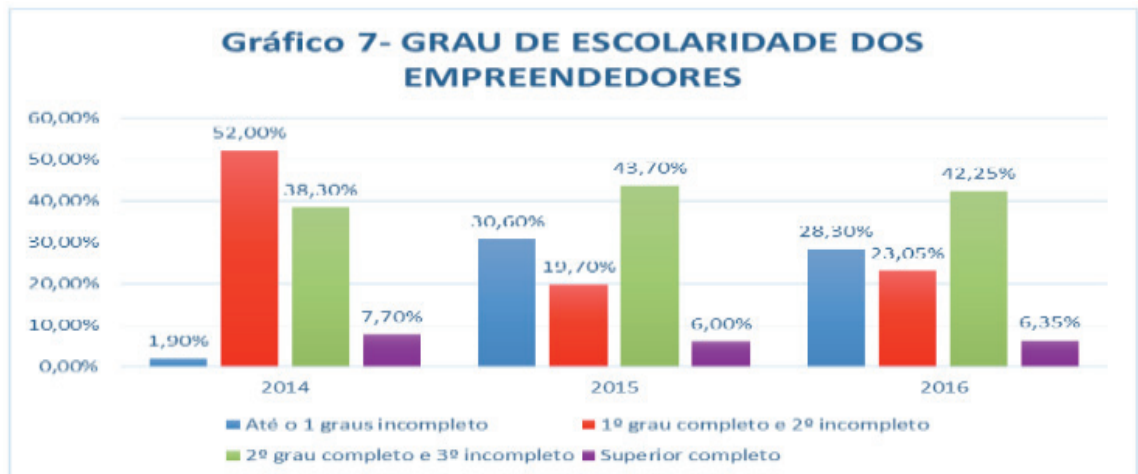
É possível inferir que os indivíduos pesquisados que recebem um salário maior contribuem para maiores investimentos, ganho de preparo e conhecimentos técnicos operacionais. Apesar da queda no percentual das empresas com mais de 3,5 anos, entre os que ganham menos de 3 salários, é importante verificar que estas respondem por 60% dos empreendimentos de maior sucesso entre os pesquisados. O empreendedorismo se tornou a principal oportunidade de ascensão social e econômica. Encerrar as atividades, por muitas vezes, significa abrir mão do investimento de uma vida inteira e ter que retornar para o mercado em busca de um salário fixo, o que para muitos é difícil.



Fonte: Adaptado pelos autores a partir da pesquisa GEM, 2016

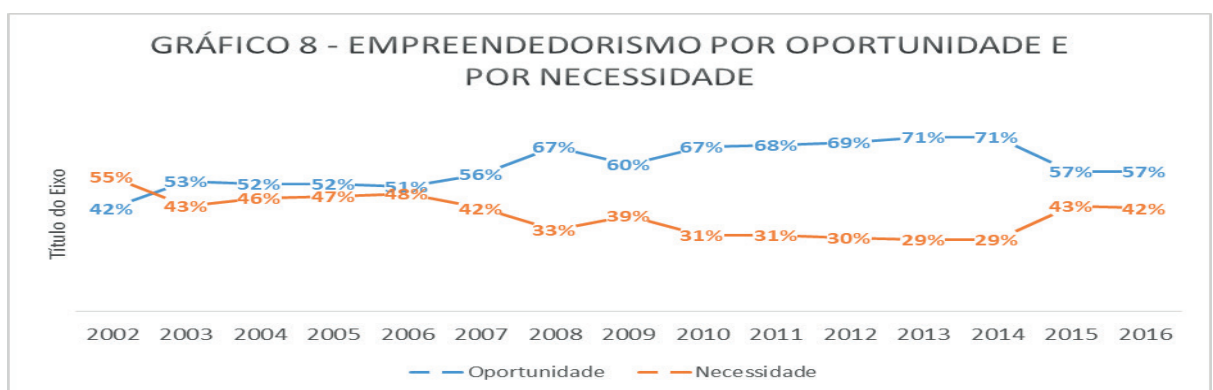
O gráfico acima aponta que as pessoas com mais de 55 anos estão mais presentes nas atividades empresariais. Isso ocorre por diversos motivos, um deles talvez seja o fato de ainda serem, nesta fase da vida, os provedores da família.

Outra análise possível do mesmo gráfico se concentra na faixa etária entre 25 e 44 anos, responsável por mais de 50% dos empreendimentos. Eles se mantêm otimistas, apesar da crise econômica iniciada em 2016. Esses empreendedores, de acordo com a pesquisa, acreditam que em meados de 2019 esta crise já não interferirá mais em seus empreendimentos (SEBRAE, 2017).



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de GEM, 2016

De acordo com os dados do gráfico acima, o grau de escolaridade não dificulta a capacidade empreendedora existente no indivíduo. Pode até ser um estímulo para a criação e o desenvolvimento de um negócio, uma vez que seria mais difícil se inserir no mercado competitivo com um grau de conhecimento técnico não tão elevado quanto seus concorrentes (SEBRAE, 2017).



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de GEM, 2016

Zuini (2011) observa que, estatisticamente, o empreendedor por necessidade tem um senso maior de urgência, levando em conta maior eficácia do que propriamente a eficiência. Ou seja, seu foco é o resultado, não os meios utilizados para alcançar esse

objetivo. Já o empreendedor por oportunidade, elabora um planejamento levando em conta avaliações de ações e riscos, traça metas e objetivos do caminho a ser percorrido, buscando eficiência para atingir os resultados esperados.

Reforçando este entendimento, Dornelas (2005) explica melhor essa subdivisão do empreendedor. Para o citado autor, o empreendedor por oportunidade é o indivíduo que tem outras fontes de renda além de um novo empreendimento. Este possui muitas chances de obter sucesso por ter analisado o mercado previamente, e se inteirado dos riscos e benefícios oriundos do negócio, além de contribuir com a sociedade gerando empregos, renda e riquezas de uma forma planejada. Geralmente estão em países mais desenvolvidos. Já o empreendedor por necessidade, segundo Dornelas, é a pessoa que não tem outra fonte de receita além do empreendimento. Geralmente inicia de forma irregular, buscando aprender com os erros cometidos para evitar que o empreendimento vá a falência, sendo que por muitas vezes não consegue evitar tal fato. Este perfil de empreendedor é mais comum nos países em desenvolvimento (DORNELAS, 2005).

Um dos fatores que favorecem para que esse empreendedor não passe dos 5 anos, são as regras complexas de tributação e legislação, pois para se manter regular é necessário arcar com um grande volume de recursos, tais como: advogado, contador, gestor de recursos humanos, entre outros. (SEBRAE, 2014).

Geralmente os que trabalham de forma planejada têm maior assertividade quanto ao seu empreendimento, pois desenvolvem uma estrutura mais sólida e eficiente. Porém, isso não é garantia de sucesso para os empreendedores por oportunidade, assim como não quer dizer que o que abre por necessidade não venha a ter êxito.

É possível inferir que no auge da crise de 2015 e 2016, muitas pessoas detectaram a possibilidade de se inserirem no mercado de trabalho por meio do empreendedorismo. Um dos fatores que corroboram com este entendimento é o fato do PIB brasileiro ter diminuído 3,8% em 2015 e 3,6% em 2016 (BARBOSA FILHO, 2017). No mesmo ano, os empreendedores por necessidade aumentaram em aproximadamente 15%, chegando aos 43% dos empreendimentos abertos no Brasil (GEM, 2016).

Nos anos de 2015 e 2016 com a crise econômica sob controle, é possível notar que ainda existe uma proximidade entre os empreendedores por necessidade e oportunidade. Uma das possíveis causas seja o fato de aproximadamente mais de 13,7 milhões de brasileiros ainda estarem desempregados e enxergar no empreendimento uma forma de suprir as necessidades básicas familiares (HESSEL, 2018).

As políticas públicas atuais estão afugentando os novos empreendedores. Os constantes aumentos de impostos e barreiras para legalizar seus negócios implicam em mais recursos empregados, tempo e pessoal para manter e colocar a empresa devidamente regulamentada. Este talvez seja o principal fator que faça com que uma quantidade considerável de empreendimentos não prospere ao longo do tempo, encerrando as atividades com menos de 5 anos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados da pesquisa, foi possível identificar as características, as peculiaridades e a diversidade do empreendedor brasileiro, em aspectos como fatores étnicos, etários e gêneros, para citar alguns dos dados coletados como objetos da pesquisa. Deduz-se, a partir dos dados da pesquisa GEM (2016), que alguns dos fatores em comum nos empreendimentos bem-sucedidos, são: planejamento, inovação e qualificação profissional, isso sem falar na valorização e fidelização dos clientes com produtos e serviços que agregam valor a marca ou ao negócio.

Foi possível chegar a essa conclusão a partir de dados secundários e entendeu-se que é necessário um conjunto de práticas e ações em todas as etapas do empreendimento, principalmente antes de iniciar as atividades comerciais, que vão desde o estudo de mercado e planejamento até a execução das tarefas diárias. Preparo e organização são primordiais.

Não adianta haver no Brasil instituições como o SEBRAE e mecanismos de incentivo aos MEI, se não houver políticas públicas tributárias que viabilizem a abertura, manutenção e sucesso de um empreendimento. De acordo com levantamento do SEBRAE (2017), mais de 1 milhão de novas empresas foram abertas no Brasil, sendo que acima de 90% foram MEI. Pode-se deduzir que, caso esses empreendimentos tivessem incentivos para crescerem, potencializaria a quantidade de riquezas e empregos gerados no país, impactando inclusive todos os demais setores econômicos e sociais de maneira positiva.

Com a pesquisa, foi possível entender e aprender mais sobre o empreendedorismo no Brasil e no mundo ao longo do tempo, passando pela origem do termo e revelando que antes mesmo de ser criado já existiam empreendedores.

Segundo Dornelas (2005) para o empreendedor ter sucesso é necessário fazer um planejamento sobre o que será ofertado e mensurar sua viabilidade diante do cenário econômico do país. Este pensamento é corroborado por Lopes e Souza (2005) que enfatizam algumas características atitudinais, tais como enxergar oportunidade, fazer planejamento, ser dedicado e possuir capacidade de liderança.

É possível observar que com as informações coletadas e apuradas, o fato de o governo ter atentado tardiamente para a importância do empreendedor no cenário nacional inviabilizou uma situação econômica mais estável, e que com crises recorrentes em alguns setores estratégicos abalaram diretamente o desempenho nacional. Prova disso é que a crise iniciada no setor da construção civil em meados de 2012 gerou altos índices de desemprego, chegando ao final de 2014 mais de 14 milhões de desempregados (CONCEIÇÃO, 2017).

Com os dados fornecidos pela pesquisa GEM 2016, foi possível identificar o perfil do empreendedor brasileiro de uma forma real e factível, possibilitando ser um ponto de partida para aplicação de novas políticas públicas e uma visão mais ampla e profunda sobre a realidade tanto do empreendedor quanto do empreendimento, já

que a pesquisa engloba todos aqueles que colaboram com a economia e geração de empregos e renda, sejam formais ou informais.

A pesquisa GEM 2016 revelou o perfil do empreendedor no Brasil. As características predominantes identificadas pela pesquisa foram que a maioria é de origem humilde, gênero predominante é o masculino, jovens (entre 35 e 44 anos), grau de instrução ensino médio e superior incompleto, e que optou por ser empreendedor para obter ascensão social e econômica.

O empreendedor precisa ter uma atenção diferenciada por parte de todas as esferas do governo. Quanto mais houver boas políticas e ações de incentivo, mais ele se fortalece, gera empregos, estabilidade econômica e social para o país.

As conclusões da pesquisa GEM 2016 levantam um questionamento: Se em meio a tantas dificuldades o empreendedor brasileiro consegue crescer e se fortalecer, o que aconteceria se houvesse um cenário favorável? Essas dificuldades, indubitavelmente, motivam a criatividade e a necessidade de empreender. Mas isso não pode ser pretexto para o abandono ou tratamento com pouca importância para o empreendedorismo, que é a locomotiva e o empreendedor, o maquinista, que movem o país e a economia.

O empreendedorismo é dinâmico, inovador, gerador de empregos e de receita. Além de oferecer oportunidade para melhoria de vida de quem empreende, proporciona soluções para necessidades que por muitas vezes nem mesmo os usuários sabiam que existiam. Um bom exemplo disso são os serviços de transporte pessoal por aplicativo, que criaram milhares de emprego e alteraram de forma disruptiva a forma de as pessoas se locomoverem em centros urbanos. Por isso, entre muitos outros motivos, o empreendedorismo precisa ser incentivado na vida acadêmica, do ensino primário ao superior, principalmente nas áreas de tecnologia e gestão. A educação pode influenciar o surgimento de futuros empreendedores em diversas áreas e setores, impactando positivamente outras profissões e formações acadêmicas.

REFERÊNCIAS

ALFREDO, Luiz Henrique Pereira. **Empreendedorismo – origem e desafios para o Brasil do século XXI**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi/33075/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda. **Saídas para a crise econômica: A crise econômica de 2014/2017**. 2017. 31 p. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Instituto Brasileiro de Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000100051>. Acesso em: 10 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.

CONCEIÇÃO, Ana. Brasil tem o recorde de 14,2 milhões de desempregados, aponta IBGE. **Valor Econômico**: Valor Econômico, São Paulo, 28 abr. 2017. Semanal. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4951844/brasil-tem-o-recorde-de-142-milhoes-de-desempregados-aponta-ibge>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

CURY, Augusto. **Dez Leis Para Ser Feliz: ferramentas para se apaixonar pela vida.** Rio de Janeiro: Sextante, 2003. 36 p.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas: 2ª ed.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso: 2ª ed.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios: 3ª ed.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. –** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM) - **Empreendedorismo no Brasil: 2014.** Curitiba: IBQP, 2014. 212 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: 2015.** Curitiba: IBQP, 2015. 178 p.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: 2016.** Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.

GOMES, Almirava Ferraz. **O outro no trabalho: mulher e gestão.** Revista de Gestão da USP, São Paulo v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522>. Acesso em: 09 maio 2018.

HESSEL, Rosana. Brasil “celebra” o Dia do Trabalhador com desemprego em alta. **Correio Braziliense.** Brasília. 01 maio 2018. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2018/05/01/interna-brasil,677436/brasil-celebra-o-dia-do-trabalhador-com-desemprego-em-alta.shtml>>. Acesso em: 01 maio 2018.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE. PNAD Contínua 2016: 51% da população com 25 anos ou mais do Brasil possuíam apenas o ensino fundamental completo.** 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18992-pnad-continua-2016-51-da-populacao-com-25-anos-ou-mais-do-brasil-possuiam-apenas-o-ensino-fundamental-completo.html>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

POMBO, Adriane Alvarenga da Rocha. **o que é ser empreendedor.** 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2017.

SANTANA, Aline de Lima. **Perfil empreendedor dos acadêmicos concluintes do curso de Administração da UNIR.** 2016. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Universidade Federal de Rondônia – Unir, Cacoal/RO, 2016. Disponível em: <[http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1663/1/Aline de Lima Santana.pdf](http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1663/1/Aline%20de%20Lima%20Santana.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2018.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional.** 2009. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n3/v13n3a07>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Causa mortis das empresas: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** 2014. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

_____. **Perfil dos Pequenos Negócios**. 2017. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 15 maio 2018.

SERASA EXPERIAN (Brasil). **Número de novos microempreendedores individuais é o maior no primeiro semestre desde 2010, revela Serasa Experian**. 2017. Disponível em: <<http://registroabertura.comunique-se.com.br/ViewPage.aspx?mid=8e4c0dda-291a-4da5-a8fd-0f0ca66d6f85>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

ZUINI, Priscila. Todo mundo pode ser empreendedor? Entenda a diferença entre os empreendedores por necessidade e por oportunidade. **Revista Exame**, São Paulo, p.1-2, 21 out. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/todo-mundo-pode-ser-empreendedor/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS

Roquemar de Lima Baldam

Ifes

Vitória – ES

Daniel Vasconcelos Castro

Ifes

Vitória – ES

Morgana de Freitas Guaitolini

Ifes

Vitória – ES

Lourenço Costa

Ifes

Vitória – ES

Thalmo de Paiva Coelho Junior

Ifes

Vitória – ES

RESUMO: O objetivo é elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes. O processo de implantação e manutenção do BPM deve ser analisado como um esforço estratégico e deve ser fomentado pelas autoridades governamentais de modo a aquecer o mercado financeiro e de trabalho. São apontadas as barreiras encontradas acerca do uso do BPM nestas empresas cujos resultados mostram, o desconhecimento delas sobre o

tema e a pequena aplicação da documentação dos processos de negócio no seu ambiente interno. Aponta, também, o lapso existente entre o incentivo oferecido a essas empresas e os benefícios proporcionados pelo uso do BPM. **PALAVRAS-CHAVE:** Modelagem de Processos, BPM, pequenas e média empresas Small and medium enterprises: business process modeling and its challenges

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: BUSINESS PROCESS MODELING AND ITS CHALLENGES

ABSTRACT: The essence of this article is to elucidate the efforts, challenges and opportunities of small and medium-sized enterprises in developing themselves in the domestic and foreign market through the use of business process management and its aspects. The BPM implementation and maintenance process should be analyzed as a strategic effort and should be encouraged by government authorities to warm up the financial and labor market. It is pointed out the barriers found on the use of BPM in these companies whose results show the lack of knowledge about them and the small application of the documentation of the business processes in their internal environment. It also points out the gap between the incentive offered to these companies and

the benefits provided by the use of BPM.

KEYWORDS: Process Modeling, BPM, small and medium enterprises

1 | INTRODUÇÃO

Está cada vez mais comum as organizações trabalharem de forma orientada ao processo. As empresas têm que lidar com um processo de mudança no seu ambiente de negócio sem precedentes. Essa mudança é basicamente causada pela crescente customização dos produtos, variações nos padrões de demandas e o rápido desenvolvimento tecnológico. Essa situação está fazendo com que tais empresas fiquem sob pressão competitiva. Isso se deve ao fato de que cada vez mais, as empresas devem buscar um diferencial competitivo a fim de aumentarem sua participação no mercado. Para sobreviver, as empresas devem objetivar aumentar o portfólio de produtos, reduzir o tempo de colocação do produto no mercado, encurtar o ciclo de vida dos produtos e ao mesmo tempo, manter a qualidade do produto e reduzir os custos de investimentos (Canavesio e Martinez, 2007). Os custos de investimentos englobam custos de aquisição de máquinas, equipamentos, infraestrutura e, especialmente, softwares. O avanço das tecnologias e a crescente inovação representam aspectos de vital importância para alcançar esses objetivos. Não é mais concebível, nos dias atuais, gerenciar os principais negócios de uma empresa sem o auxílio da Tecnologia da Informação. Souitaris (2001), afirma que há fortes evidências que a tecnologia da informação nas empresas manufatureiras é uma das razões principais para a competitividade industrial.

Grandes organizações, em particular, têm sido muito mais expostas a metodologias de melhoria da qualidade. Business Process Management (BPM), de uma forma ou de outra se tornou uma visão característica, se não uma medida de sobrevivência de muitas organizações. BPM torna-se, então, um componente estratégico da gestão de uma organização. (Armistead, Pritchard e Machin, 1999).

Deste modo, empresas de menor porte querem ser competitivas neste mercado acirrado, incorporando o gerenciamento de processos como estratégia competitiva.

Devido aos recursos e as restrições orçamentárias, muitas pequenas e médias empresas não conseguem perceber e reconhecer os benefícios potenciais do BPM, portanto eles estão relutantes em participar no progresso e transformação da gestão do conhecimento.

Como a internacionalização continua a acelerar, as companhias precisam investir pesado em aprender e desenvolver novas competências nos mercados estrangeiros (Zahra et al., 2001). Logo, o uso do BPM incorporado na organização, é uma competência a ser desenvolvida pelas PMEs em busca da obtenção de vantagens competitivas e, então, inserir-se no mercado global.

Com exceção de Chandra et al. (2009), que usam o conceito de efetivação desenvolvido pela Sarasvathy (2001) para argumentar que os decisores nas PMEs,

especialmente durante as fases iniciais do processo de internacionalização, possuem foco em perda acessível, agem de forma oportunista, e seguem os sentimentos e emoções, em vez de cálculos de forma racional, nota-se a falta de pesquisas que discutam a lógica empregada pelos decisores. Assim, por algumas questões que serão mostradas adiante, as PME's não conseguem perceber e reconhecer os benefícios potenciais do BPM e as possibilidades de promover a internacionalização.

Neste artigo, evidenciaremos a importância, desafios, vantagens e desvantagens da aplicação do BPM por Pequenas e Médias Empresas (PME's). O objetivo deste artigo é examinar o desempenho relativo do BPM nas PME's no Brasil. E assim extrair algumas peculiaridades do BPM nas nestas classes de empresas para melhorar a eficiência e vantagens competitivas de seus negócios. Este estudo busca compreender os problemas que as PME's têm enfrentado na adoção e incorporação do BPM como parte de sua competência-chave de negócios e determinar a disponibilidade das PME's na implementação de BPM, a fim de fazer uma análise comparativa entre elas. A pesquisa auxilia o governo em seu papel de fornecer assistência necessária às empresas interessadas em investir em maneiras e tecnologias que auxiliem a gerência dos processos internos e externos da organização.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 1 apresenta uma revisão bibliográfica básica de Gerenciamento de Processos de negócios e do estado atual das PME's. A análise comparativa e discussão estão resumidas na Seção 2. Conclusões e trabalhos futuros são discutidos na Seção 3.

2 | PANORAMA DO BPM

A adoção de uma visão de processo nas atividades de um negócio representa uma mudança fenomenal no ambiente organizacional. Processos, em termos simples, são conjuntos ou sequências, de atividades, que resultem na realização de uma tarefa ou de um resultado (Buchanan e McMenemy, 2012). Um processo possui uma ordenação temporal, espacial e com início e fim das atividades. É uma estrutura para a execução.

A gestão de processos tem se tornado comum dentro da comunidade empresarial. O Business Process Management (BPM) é uma abordagem de gestão recente, mas que vem ganhando espaço por seus benefícios para quem ao seu contexto gerencial.

O BPM é o conjunto de esforços dentro de uma organização com a finalidade de analisar e melhorar continuamente as principais atividades da mesma, como a produção, o marketing, a comunicação, entre outros elementos principais de uma companhia operações (Zairi, 1997), capazes de traduzir modelos de processos de negócios em atividades suportadas por computador (Antunes e Mourão, 2010) buscando a otimização desses processos.

Um processo de negócio é uma coleção de atividades (Hammer e Champy, 2003 e Trkman, 2010) que toma um ou mais tipos de entradas e cria uma saída que é de

valor para o cliente. Essa abordagem sistemática e estruturada é capaz de analisar, melhorar, controlar e gerenciar os processos com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços (Elzinga et al., 1995). Davenport (1993) complementa o pensamento afirmando que um processo de negócio é definido como a cadeia de atividades cujo objetivo final é a produção de uma saída específica para um determinado cliente ou mercado.

A utilização do BPM é vantajosa, pois melhora os processos de negócio das organizações (Trkman, 2010); aumenta o desempenho organizacional (Trkman, 2010); o seu uso permite às empresas compartilhar informações rapidamente e contribui para manter os seus empregados em uma curva ascendente de aprendizado constante (Atesci e Mourão, 2010); ajuda as empresas a incorporar as mudanças, desenvolver novas tecnologias e introduzir inovações, reduções de custo e tempo e melhoria da qualidade, permitindo assim que os lucros sejam maximizados (Atesci e Mourão, 2010)

Teece (2009) evidencia que a essência da modelagem de negócios é definida pela maneira como as empresas agregam valor aos clientes, como elas o fazem pagar por tal valor e, com isso, convertê-lo em lucro.

A modelagem de processos tem sido usada para organizar as informações para ajudar as organizações a exercer um controle mais efetivo administrativo. (Atesci e Mourão, 2010).

A tecnologia é cada vez menos propensa a falhas. E por consequência os fatores humanos e organizacionais são mais culpados pelas falhas, o que é solucionado pelos sistemas BPM, pois eles integram esses dois fatores. (Antunes e Mourão, 2010). Com o apoio da TI, a empresa pode voltar a integrar processos que anteriormente foram muito divididos e eliminar redundâncias;

Sempre que um negócio está estabelecido, é tanto explícito como implícito o emprego de um modelo particular de negócio que descreva a rota e sequência da criação de valor. Weske et al (2012) afirmam que modelos de processos como representações formais de processos de negócios, facilitam muitas tarefas no domínio do BPM. Desta forma, o desenvolvimento da modelagem implica em diversos desafios em termos de eficiência e eficácia no suporte de tal modelagem. O último item é de vital importância para o sucesso do gerenciamento dos processos de negócio. Ele engloba todos os meios, métodos e padrões a serem utilizados e mantidos durante a modelagem.

A aceitação e absorção do BPM requerem um quadro de modelagem cujos níveis (do mais elevado da empresa até a tarefa mais básica) precisam ser unificados e mantidos consistentes o tempo todo (Nuffel e Backer, 2012)

Desta forma, é clara a necessidade de notações padrões da linguagem de modelagem escolhida, de forma a proporcionar tal compreensão por parte de todos os interessados.

As metodologias de modelagem são vastas e representam processos de negócios muito bem. Algumas descrevem os processos sob uma ótica mais detalhista, já outras,

prezam por simplicidade e fácil compreensão. Geralmente, as notações mais rigorosas e detalhistas, utilizam métodos matemáticos e as mais fáceis, métodos gráficos. Devido à complexidade das notações matemáticas, elas são menos utilizadas. As notações gráficas, porém, são excelentes formas de levantamento e apresentação. Todavia, não fornecem as vantagens de uma metodologia mais rigorosa, como maior precisão. Em suma, existem duas metodologias específicas que mais se destacam. São elas:

Business Processes Model and Notation (BPMN), uma notação gráfica para representar processos de negócio por meio de diagramas. É uma notação fácil e intuitiva de modo que, não-especialistas consigam compreendê-la. Segundo Chinosi e Trombetta (2012), o padrão do BPMN possui liderança no quadro de processos de negócio e nas linguagens de modelagem de fluxo de trabalho. Seu uso pode ser tanto de processos simples e pequenos quanto a complexos e imensos. Por sua simplicidade, caracteriza-se como uma notação de alto uso pelas empresas que desejam modelar seus processos de negócio. Esta técnica faz uso de símbolos e padrões em sequência, criando um fluxo de atividades cuja função é permitir o entendimento das mesmas e possibilitar, então, a formação de conhecimento para auxiliar a tomada de decisão.

ECP (Event-driven Processes Chains) é uma metodologia vastamente utilizada mundo afora. Constitui-se de outros padrões e símbolos para sequenciar um processo.

Dongen et al (2007) afirmam que, assim como outras notações, os EPCs objetivam o suporte da transição do modelo do negócio para o modelo executável. Ou seja, procuram modelar para posteriormente aplicar, de fato, à empresa e obter os ganhos esperados.

Serão elucidadas posteriormente, as peculiaridades de se utilizar cada método de modelagem levando em consideração as características das grandes e pequenas e médias empresas.

Atualmente, existem diversas ferramentas de modelagem disponíveis. Basicamente, são softwares, porém, vale a pena ressaltar que o BPM pode ser executado pelo âmbito de ser uma disciplina gerencial e não somente um aglomerado de softwares. Contudo, os ambientes de maiores impactos são:

O Business Process Reengineering (BPR) é repensar e radicalmente proporcionar a reengenharia dos processos de negócio da empresa para melhorar suas capacidades chave como custo, qualidade, serviço e velocidade. Significativamente melhorando essas capacidades (Wirtz et al., 2001), o BPR permite a implementação de novas estratégias e, ainda, conduz para a contribuição da visão de possíveis novas estratégias. Segundo Gunasekaran e Kobu (2010), o BPR depende crucialmente da ligação entre os procedimentos de produção e/ou serviços organizacionais com os objetivos e metas do negócio.

O ERP (Enterprise Resource Planning) utiliza as representações do processo de negócio como o ponto de partida para modelar o sistema. Wang et al (2007) citam que o ERP é um sistema altamente integrado à empresa que gerencia todos os aspectos das operações de negócio incluindo planejamento da produção, compras, engenharia

de design, manufatura, marketing, distribuição, finanças e serviço ao cliente.

Sistemas CRM (Customer Relationship Management) são sistemas de integração da informação advinda dos clientes com os objetivos e metas da empresa. Segundo Maklan et al. (2005), os benefícios em longo prazo da implementação do programa CRM, são vastamente aceitos como sendo: aprendizado através dos clientes, construção da fidelização do cliente e redução da incerteza do mercado.

São muitas as possibilidades de ferramentas e técnicas de TI que suportam o BPM. Cada uma possui indicações pertinentes em relação ao negócio que se quer modelar. Tais tecnologias podem ser usadas no processo como um todo e em partes de processos para dar apoio ao processo de negócio maior. Deste modo, necessita-se de profunda interpretação na hora de escolher a ferramenta e a metodologia adequada. A compra ou aquisição dessas ferramentas de TI deve ser estudada para não ser equivocadamente feita, visto que, a ferramenta em si não soluciona todos os problemas.

Apesar de Souitaris (2001), argumentar que a maioria das inovações são caras para serem realizadas por organizações que possuem capital financeiro curto, nota-se que uma possível solução para tal problemática é o uso de softwares livres e gratuitos.

Segundo Waring e Maddocks (2005), softwares livres (OSS – Open source software) é um modelo de desenvolvimento de software computacional cujo código fonte está disponível para os programadores verem, lerem, modificarem e redistribuírem com total permissão do proprietário do software. Waring e Maddocks (2005) ainda completam que os softwares livres existem como modelo de desenvolvimento de software desde 1950, porém, somente nas duas últimas décadas que eles abrangeram um público maior, ganhando significativa força no mercado, sobretudo com os desenvolvimentos da Microsoft. Sua modificação permite que os usuários adequem o software às suas necessidades em particular. Incentivos em pesquisa neste cenário foram mais intensivos devido os benefícios deste tipo de tecnologia. Benefícios esses que (Krishnamurthy, 2003) permitem a inovação, pois, hoje, o acesso ao código fonte é pré-requisito e, também, OSS permite a melhoria do produto.

3 | CARACTERIZAÇÃO: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Pequenas empresas representam um setor muito significativo no cenário mundial. Segundo a IBM (2011), pequenas e médias empresas (PMEs) representam 65% do PIB global, mais de 90% de todas as empresas e empregam mais de 90% da força de trabalho mundial, assim, PMEs desempenham um papel crítico no cenário econômico. Um dos argumentos principais para empresa de pequeno porte e uma medida de sua eficácia é a sua contribuição para o emprego. (El-Namaki, 1990)

Malhotra e Temproni (2010) explicam que não há uma definição única e generalizada para pequenas empresas. Os critérios de caracterização incluem tamanho da empresa, número de empregados, volumes de vendas, tamanho dos

ativos e capital. Eles ainda citam que muitas características são comuns em pequenas empresas. Pequenos negócios, normalmente, possuem um produto especializado num nicho de mercado ao invés de um portfólio de produtos num mercado diversificado. Os pequenos negócios podem estar extremamente susceptíveis às forças externas do mercado como mudanças no ambiente competitivo, situação macroeconômica, novas aquisições e regulamentos ambientais. Também, a localização geográfica influencia na cultura da companhia. Na maioria das vezes, pequenas empresas possuem a característica de promover uma estreita e informal comunicação entre os gestores e os empregados. De modo geral, muitos empregados nas pequenas empresas desempenham múltiplas funções.

As características mencionadas acima influenciam significativamente no desenvolvimento do BPM internamente. Alinhando o BPM com a dinâmica do negócio, deve aumentar significativamente a probabilidade de sucesso.

Mesmo em setores oligopolizados nota-se aplicação do BPM. Isso se deve à pressão por resultados advindos do mercado financeiro e sua pressão por resultados.

Chan e Chao (2008) usaram três fatores para discutir a capacidade de infraestrutura das empresas: Tecnologia, Estrutura e Cultura. Estes fatores norteiam esta pesquisa na apresentação de possíveis vantagens e desvantagens da adesão do Gerenciamento de Processos de negócios por essa classe de empresas.

Um dos segmentos mais promissores no mercado de TI hoje é o de soluções de BPM, principalmente via Web. Processos são colaborativos por natureza. Além disso, é comum que eles envolvam diversas pessoas, que podem estar em locais distantes e precisam interagir a qualquer momento. Já existem hoje diversas ferramentas que usam tecnologia Web, incluindo algumas “open source”. É um mercado em franco desenvolvimento. Este desenvolvimento é favorável às PMEs. Um vasto número de softwares livres no mercado permite que as empresas escolham de acordo com suas necessidades. Vale a pena ressaltar que muitos deles são, também, gratuitos o que vai de encontro com a falta de capital para investimentos pelas PMEs.

As pequenas empresas geralmente operam com demanda muito elástica e enfrentando altos níveis de competição (Zambaldi et al., 2011). Com isso, os softwares surgem como uma ferramenta de diferencial operacional e mercadológico, pois com seu uso a otimização em vários aspectos internos e externos é notada.

Para as pequenas empresas, que não são muito transparentes do ponto de vista informacional, conseguir incentivos financeiros para promover o BPM se torna uma árdua tarefa (Hernández-Cánovas e Martínez-Solano, 2007). De fato, a restrição de capital nas pequenas empresas sugere a captação de recursos via financiamentos – o que nem sempre é possível.

E Najberg et al. (2000) ainda complementa dizendo que a sobrevivência é um desafio crucial para essas empresas, que carecem de recursos gerenciais e de investimentos para alcançar a sustentabilidade operacional em longo prazo.

Pequenas e médias empresas (PME) cada vez mais internacionalizam suas

atividades (Coviello e Macauley, 1999; Ruzzier et al, 2006). Um dos ganhos está na possibilidade de participar do mercado de negócios das grandes empresas. Hoje, empresas de grande porte já impõem condições bem restritivas para contratação de serviços, exigindo certificações de qualidade e um controle rígido dos processos. É nessa busca pela internacionalização que o conceito de gerenciamento dos processos de negócio toma força.

Com uma força de trabalho menor, na PME consegue-se envolver todo o corpo de colaboradores em um espaço de tempo menor com atividades de mapeamento e treinamento em processos, por exemplo. Porém existe uma barreira cultural difícil de ser quebrada. A resistência ao BPM está, muitas vezes, nos donos e diretores dessas empresas que, segundo Campos (2012), estão acostumados a tomar decisões pessoais cujos moldes, frequentemente, fogem dos objetivos do processo.

4 | OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO, FOCO E METODOLOGIA

A investigação primária deste estudo foi de elucidar as motivações que norteiam as respostas sobre a aplicação do BPM e suas vertentes em micro, pequenas e médias empresas a fim de melhorar sua gestão interna. As perguntas centrais focaram-se em como e sob quais circunstâncias essas empresas adotam ou não a modelagem de processos e se fazem uso da TI de modo a facilitar a implantação e manutenção dos modelos.

O processo metodológico da pesquisa consiste em cinco estágios. Primeiro, revisão da literatura a fim de gerar áreas iniciais para discussão. O foco da busca foram estudos sobre BPM e sua implementação e vertentes; ênfase em BPM em PMEs e, secundariamente, grandes empresas; fatores de sucesso e que afetam a implementação. Os termos “BPM, PMEs, grandes empresas, OSS e TI” foram as palavras-chave mais procuradas. Segundo, Elaboração do questionário piloto, revisão e refinamento. Para coletar a base de dados necessária, os questionários utilizaram a escala Likert. As afirmações contidas no questionário foram cuidadosamente escolhidas de modo que os entrevistados pudessem sentir-se engajados e motivados em respondê-la. Terceiro, envio dos questionários via email para a amostra de 65 empresas selecionadas aleatoriamente por todo território brasileiro, porém, seguindo os critérios de possuírem número de funcionários de 10 a 200 funcionários e com faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões. Quarto, análise das respostas obtidas com os questionários. E quinto, elaboração dos resultados finais com base nestas respostas.

Seguindo considerável investigação de fontes de informação, a amostra das empresas foi obtida a partir de buscas na internet, revistas, panfletos e outros meios. Nenhuma empresa foi omitida e, assim, foi possível selecionar um número de 100 empresas que representam a fração de micro, pequenas e médias empresas. Dos 100 questionários enviados, obteve-se 22 respostas válidas, o que significa um percentual de resposta de 22%.

Apesar de a amostra utilizada restringir-se ao Brasil, vale a pena ressaltar que o comportamento das empresas citadas, se aplica ao cenário global, visto que os desafios estão diretamente ligados às proporções das mesmas.

5 | RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados mostraram que 13 das empresas envolvidas no estudo se quer possuem conhecimento sobre BPM. De fato, o estudo mostra que, sobretudo nas microempresas cuja administração, geralmente, concentra-se nas mãos de um único dono, o BPM é menos conhecido. Logo, essas mesmas empresas que desconhecem o conceito e benefícios do BPM e suas vertentes, não utilizam nenhuma modelagem em seus processos de negócio. Vale a pena ressaltar que, especialmente nas empresas de micro, pequeno e médio porte, há diversos aspectos que facilitam a implantação do BPM. Essas empresas se diferenciam das demais de maior porte devido à agilidade na tomada de decisão.

EI-Namaki (1990) determina três fatores que interferem na adesão tecnológica destas empresas: O primeiro é a falta de conhecimento tecnológico específico na empresa. O segundo é a natureza integrada da tecnologia em si, ou seja, não se presta a aplicação fragmentada. E o terceiro é o grau de facilidade de utilização do hardware e software.

A gestão de processos depende sempre que haja uma priorização dos trabalhos e das implantações das melhorias nos processos. O acesso direto à alta direção faz com que esta decisão seja tomada rapidamente, sem a necessidade de diversas alçadas de aprovação e diversas reuniões de validação e consenso. Da mesma forma, as mudanças de rumo, caso as coisas não estejam dando certo, também é feita de forma ágil. A autonomia corporativa também é um fator crítico que pode proporcionar uma facilidade em implantar o BPM. Normalmente estas empresas não precisam se reportar às matrizes ou holdings para aprovar novos projetos em processos.

A decisão é tomada diretamente pelo dono da empresa, visto que ele deve estar ciente dos benefícios e desafios que a gestão de processos traz. Também, as áreas de uma empresa de menor porte se comunicam de forma mais ágil e dependem muito mais das outras. Ao iniciar um trabalho de processos, esta maior interação facilita muito o mapeamento e implantação dos processos e diminui a resistência às mudanças. Há facilidade em mudança na cultura de trabalho dos empregados na empresa. Contando com uma força de trabalho menor, elas conseguem evolver todo o corpo de colaboradores em um espaço de tempo menor com atividades de mapeamento e treinamento de processos, por exemplo. Torna-se mais simples mostrar para as pessoas a visão de processos multifuncionais que cruzam toda a empresa e, assim, quebrar as barreiras que existem entre as áreas.

É, então, imprescindível que a corporação acompanhe o processo de mudança. Baker et al. (1993) acreditam que essas mudanças devem ser comunicadas a toda

a organização de três maneiras. Primeiro, em uma reunião de toda a empresa em um ambiente face-a-face. Depois por escrito para que seja objeto de consulta. Em terceiro de forma tradicional através dos vários níveis organizacionais (presidentes, vice, gerentes e supervisores, etc.).

A implementação do BPM deve ser conduzida de acordo com as diretrizes políticas e operacionais estabelecidas pelo planejamento. O sucesso da aplicação deste trabalho, no entanto, pode ser grandemente melhorada por meio de uma organização global e inovadora e dos grupos de implantação do BPM, que no caso das empresas de pequeno porte é representado por uma pessoa, que proporcionam uma estrutura saudável para este ambiente. Esse processo, segundo Teng et al. (1994), geralmente envolve a determinação de objetivos específicos de melhoria de desempenho, aquisição de tecnologias de informação necessárias, o projeto real do novo processo e avaliação das consequências da mudança.

Apesar desta vantagem, possuindo uma força de trabalho menor, também o tempo das pessoas é escasso para poder se dedicar à gestão de seus processos.

Outra desvantagem é a limitação de capital disponível para investimento. De todas as empresas respondentes, apenas 8 responderam que utilizam BPM, porém alegam que os custos de implantação são altos.

Quanto ao ERP, 9 das 21 empresas alegaram fazer uso deste sistema e, também alegaram, que os custos de implantação são altos. Hicks et al. (2006), reafirmam dizendo que sistemas ERP podem ter custos de implantação muito altos requerendo realinhamento significativo dos processos de negócio ou customização dos processos. 14 empresas alegaram conhecer o funcionamento do ERP.

Considerando que na amostra apenas 8 empresas utilizam algum tipo de modelagem de processos, fica claro a dificuldade encontrada por essas empresas de conciliar suas limitações com os desafios com BPM. A fim de auxiliar este panorama, há diversas ferramentas que podem diminuir, sobretudo, os custos. Um exemplo claro são os OSS e gratuitos. Chacko e Harris (2006) afirmam que a TI está cada vez mais acessível, seu uso em PMEs está em aumento, permitindo que elas aumentem seus volumes de produtos e fornecimento deles em grandes áreas. Das empresas respondentes, 8 utilizam o BPM internamente e 6 delas responderam que também utilizam softwares gratuitos e/ou livres. Este é um dado muito relevante visto que a TI andando em conjunto com a gerência, interligação e compreensão plena dos processos, proporciona (Naylor, 1981), através das modelagens baseadas em computador, um gerenciamento com uma forma efetiva de avaliação das alternativas de se atingir uma meta ou objetivo, teste de viabilidade de alcançá-los e de inconsistências lógicas em conflito com as metas e objetivos. Ebert (2007) cita claramente que OSS estimula inovação e garante que ideias se propaguem rapidamente para novos produtos. Recentes pesquisas mostram que 41% dos engenheiros e pesquisadores em informação e tecnologia da comunicação (ICT) acreditam que o código fonte disponível é moderadamente ou muito importante fonte para novas ideias (MERIT Project, 2006).

Das empresas que utilizam o BPM, 4 delas utilizam a notação BPMN e outras 3 a ECP.

Quanto aos softwares gratuitos, Scacchi (2004) garante que eles são extremamente valiosos, geralmente confiáveis, globalmente distribuídos, disponíveis para aquisição a pequenos ou sem custos, e prontamente utilizáveis. Deste modo, nota-se que as empresas respondentes percebem o valor que este tipo de ferramenta computacional possui.

Na ambientação, 7 das 22 empresas utilizam algum sistema CRM. De fato, é uma pequena parcela das empresas que possui conhecimento desta ferramenta, e menor ainda as que a utilizam. Quanto mais complexas as ferramentas, como CRM, que requer um sistema de integração, que foi provado como complexo e difícil para muitas PMEs. (Egan et al., 2003).

Quanto ao BPR, 12 empresas desconhecem o tema ou conhecem muito pouco do que seja e apenas 3 utilizam-no. Diversas literaturas comentam o não aceitação atual do BPR nas empresas (Lei e Bin, 2007; Yu et al., 2010; Newcomb, 1995). Eles comentam que, na teoria, o BPR vem como um meio de a empresa competir com as mudanças ambientais severas, porém na prática, ele não produz o efeito esperado.

Newcomb (1995) explica que uma explicação para o fracasso BPR é que os gerentes de negócios muitas vezes não compreendem os papéis cruciais que os sistemas de informação existentes continuarão a ter depois da reestruturação do processo de negócio implantada. A revolução que o BPR propõe é atrativa, porém Hwang e Leitch (2005) comentam que alguns acreditam que a culpa do fracasso do insucesso do BPR é devido à falta de ferramentas de gestão para avaliação, priorização, acompanhamento e controle e desenvolvimento de sistemas de informação que sejam fáceis de utilizar e sólidas. Outros acreditam, ainda, que o processo está fora de equilíbrio, desviado longe demais na direção de hardware e software. Neste sentido, Teng et al. (1994) afirmam que é importante perceber que apesar da TI não ser necessária para o BPR, ela tem sido um componente crítico de muitos esforços de sucesso do BPR.

14 empresas alegaram possuir conhecimento sobre sistemas ERP e outras 9 alegam utilizá-lo. Wu e Cao (2009) afirmam que experiência e conhecimento são críticos para o sucesso de implantação do ERP. De fato, quando diante de um problema, os profissionais de implantação frequentemente tomam como base casos passados e suas experiências, procuram casos com problemas similares e reutiliza as soluções adotadas neles. Por isso, o ERP está firmemente ligado com a experiência dos profissionais que o implantarão e seus usuários para que estes possam compreender as diversas formas de se lidar com o sistema tanto nas situações normais quanto anômalas. Com o atual crescimento do mercado de ERP (Chen et al., 2009), que cresceu a uma taxa de 14% em 2004 e se tornou um mercado global de US \$ 23,6 bilhões, nota-se que este crescimento afeta as PMEs visto que (Búrca et al., 2005) várias delas que obtiveram uma implantação com sucesso do ERP, estão agora investigando meios de como estendê-lo com o objetivo de dar suporte às suas

operações externas. O estudo também conclui que com o uso da Internet, sistemas ERPs podem ser estendidos para cobrir toda a cadeia de suprimentos das PMEs cujo reflexo será de aprimorar as operações e relações externas.

6 | CONCLUSÕES

As tecnologias de informação têm sido utilizadas por mais de três décadas, principalmente para automatizar antigos procedimentos de negócios. Nos últimos anos, novos desenvolvimentos em tecnologias de informática e de telecomunicações têm continuado a avançar e começaram a convergir. As tecnologias de informação resultantes podem agora ser implantadas para mudar fundamentalmente os processos de negócios.

O fenômeno BPM atual pode ser esperado para ganhar impulso e, eventualmente, transformar as organizações e indústrias. A natureza estratégica do BPM dita uma abordagem de planejamento estratégico orientado.

É tanto implícito quanto explícito a utilização de modelos de negócio nas empresas. Ele desenha a arquitetura da criação de valor tanto para a empresa quanto, sobretudo, para o cliente. De forma mais documentada, a utilização do BPM vem se tornando fator crítico dentro das empresas. Apesar da percepção desta criticidade ainda não ser inerente aos donos e gestores de um pequeno negócio, as possibilidades de ascensão são inúmeras. A tecnologia como um todo, aliada com a gestão dos processos de negócio, compõe uma forte maneira de proporcionar vastos ganhos para as empresas, de forma que elas se destaquem no cenário nacional e, posteriormente, global.

O sucesso e desenvolvimento das PMEs está vinculado à fonte de vantagem competitiva por meio de maneiras não convencionais de se gerir um negócio. Maneiras essas que fogem do padrão lógico atual e estão inseridas em um outro patamar, mais acima, a um nível de excelência cujas empresas almejam alcançar.

Há um senso comum (El-Namaki, 1990) de que pequenos negócios proporcionam níveis de produtividade respeitáveis, contribuem fortemente para a saída de capital, aumentam as receitas de exportação e apoiam o crescimento das grandes empresas. Deste modo, nota-se grande necessidade de fomento ao desenvolvimento destas empresas a fim de proporcionar um meio de alargamento do mercado de trabalho e financeiro. Nosso entendimento da natureza das empresas, em conjunto com uma gama enorme de empreendedores e gestores na economia e sociedade, deve beneficiar também a valorização da modelagem de negócios e inovação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, P., MOURÃO H. Resilient Business Process Management: Framework and services. Expert Systems with Applications. 38, 1241–1254. 2011.

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.; MACHIN, S. Strategic Business process management for organisational effectiveness. Long Range Planning. 32(1), 96-106. 1999.

- ATESCI P., MOURÃO H.** Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers. *International Journal of Information Management* 30, 277–282. 2010.
- BAKER, W. H.; ADDAMS, H. L.; DAVIS, B.**, 1993. Business planning in successful in small firms. *Long Range Planning*, 26(6), 82-88. 1993.
- BUCHANAN, S., & MCMENEMY, S.** Digital service analysis and design: The role of process modeling. *International Journal of Information Management* 32 (3), 251-256. 2012.
- BÚRCA, S., FYNES, B., MARSHALL, D.** Strategic technology adoption: extending ERP across the supply chain. *Journal of Enterprise Information Management* 18, 427 – 440. 2005.
- CAMPOS, L.M.S.** Environmental management systems (EMS) for small companies: a study in Southern Brazil. *Journal of Cleaner Production* 32, 141-148. 2012.
- CANAVESIO, M. M.; MARTINEZ, E.** Enterprise modeling of a project-oriented fractal company for SMEs networking. *Computers in Industry* 58, 794-813. 2007.
- CHACKO, J. G., HARRIS, G.** Information and communication technology and small, medium and micro enterprises in Asia-Pacific – size does matter. *Information Technology for Development* 12 (2),175-177. 2006.
- CHAN, I., & CHAO, C.** Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the ACM* 51, 83–88. 2008
- CHANDRA Y, STYLES C, WILKINSON I.**, Effectual and causal logic in international venturing: Evidence from serial and novice entrepreneurs. Paper presented at Academy of International Business Conference, San Diego. 2009.
- CHEN, C. C., LAW, C. C. H., YANG, S. C.**, Managing ERP Implementation Failure: A Project Management Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management* 56 (1), 157 – 170. 2009.
- CHINOSI, M., TROMBETTA, A.** BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interface* 34, 124 – 134. 2012.
- COVIELLO NE, MCAULEY A.** Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review* 39, 223–256. 1999.
- DAVENPORT, T. H., & SHORT, J. E.** The new industrial reengineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31 (4), 11–27. 1990.
- DONGEN, B. F.; JANSEN-VULLERS, M. H.; VERBEEK, H. M. W.; VAN DER AALAST, W. M. P.** Verification of the SAP reference models using EPC reduction, state-space analysis, and invariants. *Computers in Industry* 58, 578-601. 2007.
- EBERT, C** . Open source drives innovation. *IEEE Software* 14,105 – 109. 2007.
- EGAN, T., CLANCY, S., O'TOOLE, T.**, The integration of e-commerce tools into the business process of SMEs. *Irish Journal of Management* 24 (1), 139-53. 2003.
- EL-NAMAKI, M. S. S.** Small business the myths and the reality small business. *Long Range Planning*, 23 (4), 78-87. 1990.
- ELZINGA, D. J., HORAK, T., LEE, C. Y., & BRUNER, C.** Business process management: Survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24 (2),119–128. 1995.

- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B.** Modelling and analysis of business process reengineering. *Journal of Production Research* 40, 2521-2546. 2010.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Harper Collins Publishers, New York. 2003.
- HERNÁNDEZ-CÁNOVAS G.; MARTÍNEZ-SOLANO P.** Effect of the number of banking relationships on credit availability: evidence from panel data of Spanish small firms. *Small Business Economics* 28, 37–53. 2007.
- HICKS, B., CULLEY, S., MCMAHON, C.** A study of issues relating to information management across engineering SMEs, *International Journal of Information Management* 26, 267-289. 2006.
- HWANG, Y., LEITCH, R. A.** Balanced Scorecard: Evening the Odds of Successful BPR. *IEEE IT Professional* 7, 24 – 30. 2005.
- IBM** – International Business Machines 2011 em: <www.ibm.com> .
- KRISHNAMURTHY, S.,** A managerial overview of Open Source Software. *Business Horizons* 46, 47–56. 2003.
- LEI, C., BIN, L.** A Workflow Model Supporting Dynamic BPR. Grid and Cooperative Computing, *IEEE International Conference* 11, 721 – 724. 2007.
- LU, J.W.; BEAMISH, P.W.** The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Manage Journal* 22, 565–86. 2001.
- MAKLAN, S.; KNOX, S.; RYALS, L.** Using Real Options to Help Build the Business Case for CRM Investment. *Long Range Planning* 38, 393-410. 2005.
- MALHOTRA, R.; TEMPONI, C .** Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management* 30, 28-37. 2010
- MERIT PROJECT,** Economic Impact of FLOSS on Innovation and Competitiveness of the Information and Communication Technologies (ICT) sector in the EU. European Communities, 2006.
- NAJBERG, S.; PUGA, F.; OLIVEIRA, P.** Sobrevivência das firmas no Brasil. *Revista do BNDES* 33–47. 2000
- NAYLOR, T. H.** How to integrate strategic planning into your management process. *Long Range Planning* 14, 56 - 61. 1981.
- NEWCOMB, P.** Web-base business process reengineering. *IEEE Software* 12, 116 – 118. 1995.
- NUFFEL, D. V.; BACKER, M.,** Multi-abstraction layered business process modeling. *Computers in Industry* 63, 131-147. 2012.
- RUZZIER M, HISRICH RD, ANTONCIC B.** SME internationalization research: past, present and future. *Journal Small Business Enterprise Development* 13, 476–97. 2006.
- SARASVATHY S. D.** Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy Management Review* 26 (2), 243–88. 2001.
- SCACCHI, W.** Free and open software development in practices in the Game Community. *IEEE*

Software. 21, 59 – 66. 2004.

SOUTARIS, V. Strategic Influences of Technological Innovation in Greece. *British Journal of Management* 12, 131-147. 2001

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3), 172-194. 2010.

TENG, J. T.C., GROVER, V., FIEDLER, K. D. Re-designing business processes using information technology. *Long Range Planning* 27(1), 95-106. 1994.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 30, 125-134. 2010.

WANG, C.; XU, L.; LIU, X.; QIN, X. ERP research, development and implementation in China: an overview. *International Journal of Production Research* 43, 3915-3932. 2007.

WARING, T.; MADDOCKS, P. Open Source Software implementation in the UK public sector: Evidence from the field and implications for the future. *International Journal of Information Management* 25, 411-428. 2005.

WESKE, M; MENDLING, J; WEIDLICH, M; SMIRNOV, S. Action patterns in business process model repositories. *Computers in Industry* 63, 98-111. 2012.

WIRTZ G., WESKE M., GIESE H. The OCoN approach to workflow modeling in object-oriented systems. *Information Systems Frontiers* 3, 357-376. 2001.

WU, H., CAO, L. Community Collaboration for ERP Implementation. *IEEE Software* 26, 48 – 55. 2009.

YU, D., YI, S., WANG, T., ZHAO, J., An Empirical Study on the Success of BPR Based on BPR Support Systems. *Industrial Engineering and Engineering Management (IE&EM). IEEE International Conference.* 15, 489 – 495. 2010.

ZAHRA, S., HAYTON, J., MARCEL, J., O'NEILL, H. Fostering Entrepreneurship During International Expansion: Managing Key Challenges. *European Management Journal* 19 (4), 359 – 369. 2001.

ZAIRI, M., Business process management: Aboundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80. 1997.

ZAMBALDI, F; ARANHA, F; Lopes, H; POLITI, R. Credit granting to small firms: A Brazilian case. *Journal of Business Research* 64, 309–315. 2011.

VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS

Talita Bernardi Goettems

Universidade de Passo Fundo-UPF, PPGAdm/
FEAC

Passo Fundo-RS

Denize Grzybovski

Universidade de Passo Fundo-UPF, PPGAdm/
FEAC

Passo Fundo-RS

RESUMO: Nesse estudo, busca-se debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O tema é desenvolvido com base nos pressupostos teóricos das políticas de gestão de pessoas e numa perspectiva crítica, que propõem ir além da concepção tradicional (*mainstream*). Nesse sentido, os fundamentos teóricos da gestão do conhecimento, pela abordagem da construção social, contribuem para lançar um olhar crítico sobre o tema no contexto das pequenas empresas brasileiras. Pelas características estruturais dessas empresas como: informalidade nas relações de trabalho, horizontalização dos cargos, flexibilidade nos controles de gestão e a coletividade nos processos decisórios, que as políticas de gestão de pessoas devem contemplar.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Pequena

Empresa. Estudos Críticos em Administração.

POLICIES ON MANAGEMENT OF PEOPLE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS: A CRITICAL VISION

ABSTRACT: This study aims to discuss the importance of the theoretical articulation between policies of people management (GP) and knowledge management in small companies. The theme is developed based on the theoretical assumptions of people management policies and a critical perspective, which propose to go beyond the traditional (mainstream) conception. In this sense, the theoretical foundations of knowledge management, through the approach of social construction, contribute to launch a critical look on the subject in the context of small Brazilian companies. Due to the structural characteristics of these companies, such as: informality in labor relations, horizontalization of positions, flexibility in the management controls and the collective in the decision making processes, that the policies of people management must contemplate.

KEYWORDS: People Management Policies. Knowledge Management. Small business. Critical Studies in Administration.

1 | PROVOCAÇÕES INICIAIS

As políticas de gestão de pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização no tratamento das pessoas e as principais ações dos gestores nos problemas na área (ARMSTRONG, 2012). Elas servem como referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas.

A transição do modelo tradicional de administração de recursos humanos para o atual modelo da gestão estratégica de pessoas implicou na reconfiguração de políticas e práticas nas organizações, seja propondo mudanças nos seus diferentes processos ou na articulação de ações integradas, o que não ocorria na gestão tradicional. Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) ampliam a referida proposta ao incorporar a responsabilidade social corporativa na **gestão de recursos humanos** para, em etapa subsequente, configurar uma **política de gestão de recursos humanos socialmente responsável**.

Assim, abre-se espaço para discutir o tema numa perspectiva crítica, por meio da aproximação dos estudos sobre políticas de gestão de pessoas no contexto contemporâneo com o campo de estudos sobre gestão do conhecimento. Conhecimento é tomado como um recurso organizacional criado pelo fluxo de informações, o qual encontra-se ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Esse conceito enfatiza que o conhecimento está relacionado com a ação humana e é dependente do contexto social em que está inserido ou de uma situação específica. Portanto, é difícil de ser gerenciado, pois se origina e é aplicado nas mentes das pessoas.

O propósito do presente capítulo é debater a importância do tema políticas de gestão de pessoas (GP) associado ao tema gestão do conhecimento em pequenas empresas brasileiras. O debate se sustenta no contexto da pequena empresa, pelo pressuposto de que neste estrato de empresas não há políticas de gestão de pessoas, tendo em vista que suas práticas se dão amparadas na subjetividade humana, na informalidade das relações de trabalho, configurando um comportamento organizacional oposto aos princípios da *mainstream*, a corrente principal da administração. Numa perspectiva crítica da administração, os teóricos propõem que as pessoas sejam tratadas e reconhecidas como fornecedores de conhecimentos. Ao contrário do que pressupõe os pesquisadores integrantes da *mainstream*, as estruturas fracamente articuladas descritas por Weick (1976) representam uma oportunidade para geração de conhecimento.

O tema será desenvolvido em três seções, iniciando-se com a exposição sobre a concepção tradicional de políticas de gestão de pessoas e as possibilidades teóricas de ir além. Na sequência apresenta-se a visão crítica do conhecimento com significado em pequenas empresas, a qual é seguida pelas reflexões finais.

2 | PARA ALÉM DA CONCEPÇÃO TRADICIONAL DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

A área da GP sofreu transformações desde a década 1990, o que provocaram reflexões sobre o desenvolvimento da área funcional da administração dos recursos humanos, (CHANLAT, 1994; WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011), a qual limita/restringe as políticas a um recurso denominado “pessoa”. A concepção tradicional da área reduz e empobrece a compreensão do ser humano no ambiente laboral (CHANLAT, 1994). No entanto, a prática gerencial continuou a seguir a *mainstream*, apenas introduzindo insignificantes modificações técnicas com vistas à construção de um espaço de trabalho mais humanizado, sem necessariamente definir políticas e práticas de gestão humana de pessoas (AKTOUF, 1996).

Nessa mesma concepção as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, pois as políticas de GP precisam contribuir para o bem-estar e fortalecer a confiança dos trabalhadores nas organizações. Assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, promovem comprometimento dos trabalhadores e boa vontade no agir de maneira flexível e adaptativa (DEMO, 2010). Os referidos autores Barrena-Martínez, López-Fernández e Romero-Fernández (2017) entendem que o equilíbrio na vida de cada trabalhador é condição necessária e um aspecto para motivar e reter os melhores profissionais nas organizações. A política social de formação e desenvolvimento contínuo exerce um papel planejado e responsável no crescimento do trabalhador, ajuda na reconciliação trabalhador-empresa e, por extensão, na satisfação das expectativas pessoal e profissional, melhoramento no nível intelectual, nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados na empresa a qual pertence. Assim cria-se um ambiente de trabalho que estimula a aprendizagem contínua no nível individual e confere orientação estratégica aos gestores, na elaboração de políticas e na condução das práticas de GP socialmente responsáveis.

No entendimento de Horta, Demo e Roure (2012), existe correlação entre políticas de GP e bem-estar no trabalho, pois as políticas e práticas impactam positivamente o bem-estar no trabalho e as relações entre práticas de GP e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias, do que as empresas de serviços.

Nesse sentido, a gestão das pequenas empresas apresenta especificidades, o que tem sido uma preocupação de diferentes pesquisadores (RICCI; ESCRIVÃO FILHO, 2010). Quando estas são de pequeno porte e familiares, outras especificidades se somam a estas, dentre as quais a dinâmica interna da família proprietária, responsável pela maior parte dos conflitos de interesse que dificultam a governança (MENDES-DASILVA; GRZYBOVSKI, 2006; AIDAR, 2015). Leone (1999) afirma que não é possível definir ou categorizar as pequenas empresas com apenas um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social, mesmo pertencendo a um único conjunto de dados.

Assim, as pequenas empresas são descritas por Jamil e Mohamed (2011) como um estrato da demografia de empresas de um país que oferece produtos/serviços alternativos ao mercado ou que não são de interesse das grandes empresas. A maioria são de propriedade e gestão familiar, os sistemas são fracamente estruturados e muitas decisões são tomadas com base na intuição, com elevado grau de subjetividade. Estruturas fracamente articulada facilitam o compartilhamento de conhecimentos entre seus membros, tendo em vista que o conhecimento está enraizado nas pessoas.

3 | VISÃO CRÍTICA DO CONHECIMENTO COM SIGNIFICADO EM PEQUENAS EMPRESAS

O conhecimento está relacionado com a ação humana, pois o fluxo de informações é ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Sua criação foi concebida por Nonaka e Konno (1998) como um processo em espiral de interações entre o conhecimento explícito e tácito, os quais são descritos na Figura 1.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
Um tipo de conhecimento expresso em palavras e números. Conhecimento que pode ser transmitido prontamente entre indivíduos, de maneira formal e sistemática.	Um tipo de conhecimento pessoal e difícil de formalizar, comunicar ou compartilhar. Se configura por <i>insights</i> subjetivos, intuições e pressentimentos são características desse conhecimento. Encontra-se arraigado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em seus ideais, valores ou emoções.

Figura 1 – Diferenças entre conhecimentos explícito e tácito

Fonte: As autoras

O conhecimento tácito se apresenta por duas dimensões. A **dimensão técnica** que cerca, frequentemente, o tipo de habilidades pessoais, informais ou artes chamadas de *know-how*. A **dimensão cognitiva** consiste em convicções, ideais, valores, esquemas e modelos mentais, cujo conjunto molda o modo de ver o mundo.

Alguns teóricos que seguem a perspectiva da aprendizagem situada nas organizações (LAVE, 1988; LAVE; WENGER, 1991) rejeitam o modelo de transferência de conhecimento, que isola o conhecimento da prática e sugerem uma visão de aprendizagem como construção social, recolocando conhecimento no contexto no qual tem significado (BROWN; COLLINS; DUGUID 1989; PEA, 1990). Dessa perspectiva, aprendizes podem de uma maneira ou de outra, construir sua própria compreensão, fora de uma gama extensiva de materiais que incluem ambiente social e circunstâncias físicas, histórias e relações sociais das pessoas envolvidas. O que é aprendido está profundamente conectado às condições nas quais é aprendido (LAVE; WENGER, 1991).

O seu conceito de *participação periférica legítima* (LPP) de Lave e Wenger (1991)

explica essa visão construtiva de aprendizagem. A LPP, não é um método de educação é uma categoria analítica ou uma ferramenta para compreender a aprendizagem por meio de métodos, períodos históricos e ambientes social e físico diferentes. Tenta-se expor pela aprendizagem, não pelo ensinar ou instruir (LAVE; WENGER, 1991).

Aprendizagem, do ponto de vista da LPP, essencialmente envolve um “*insider*”. Aprendizes não recebem ou mesmo constroem conhecimento abstrato, objetivo e individual; no entanto, eles aprendem o funcionamento dentro de uma comunidade, seja uma comunidade de físicos nucleares, fabricantes de armários, estudantes de ensino médio, sociedade de esquina de rua e etc... Eles assumem o ponto de vista subjetivo daquela comunidade em particular e aprendem a falar seu idioma; são aculturados (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989). Aprendizes não estão adquirindo conhecimento explícito, mas a habilidade incorporada no comportamento como membros da comunidade.

As comunidades de prática são uma das formas sociais que estruturam a colaboração no local de trabalho, ou seja, aprendizagem organizacional no nível coletivo (LAVE; WENGER, 2006) pela participação efetiva na referida comunidade. Comunidades de prática são definidas como um conjunto de relações entre pessoas que têm algo em comum (LAVE; WENGER, 2006). Também é um lugar para a aprendizagem nas organizações (LAVE; WENGER, 1991), pois a aprendizagem é situada e ocorre por práticas progressivas, sendo que relacionamentos e interações constantes nos locais de trabalho, que reforçam uma comunidade e contribuem para que a informalidade característica do espaço organizacional seja fértil para criação, armazenagem e talvez gestão de conhecimento organizacional.

No entendimento de Belmonte et al. (2009), nas empresas brasileiras o conhecimento é reconhecido como um diferencial. Porém, muitas vezes, a informação se encontra inacessível, desorganizada e dispersa nos diferentes espaços organizacionais. Assim, reconhecer tais espaços como de comunidades de prática seria reconhecê-los como produtivos de conhecimentos organizacionais.

Oliveira et al. (2014) reforçam tal entendimento ao afirmar que a gestão do conhecimento em empresas de menor porte (micro, pequenas e médias) é favorecida pelo horizontalização da estrutura organizacional (menor número de níveis hierárquicos). Se, por um lado, a pequena empresa apresenta limitações de recursos face à grande empresa, por outro ela tem vantagens, sendo uma delas o ambiente informal, que pode favorecer a criatividade. A proximidade é uma vantagem importante que a pequena empresa conta para produzir e disseminar o conhecimento, bem como o tamanho reduzido da equipe, que pode favorecer o domínio de atividades, sendo que muitas vezes há um rodízio ocorrendo e até mesmo acúmulo de funções. Outra característica refere-se ao papel central do empreendedor nas atividades e na definição de estratégias para o pequeno negócio. Então, essas especificidades precisam ser consideradas também na política de GP, o que não é comum que ocorra em empresas de grande porte.

O conhecimento se faz presente nas pequenas empresas pelas suas especificidades, está enraizado nas pessoas, aproximando-se estruturalmente da dimensão cognitiva do conhecimento tácito. Sendo assim, o processo não tem significado para o indivíduo, pois ele não o reconhece em suas práticas uma vez que a construção foi coletiva e a visão estruturada de um conhecimento explícito pressupõe formalização. Em parte, esse olhar crítico da gestão do conhecimento em pequenas empresas explica quão importante é manter o sistema organizacional fracamente estruturado nas práticas de gestão e políticas de gestão de pessoas mais focadas na pessoa humana do que no recurso.

4 | REFLEXÕES FINAIS

A gestão humana de pessoas é uma perspectiva teórica para além da visão gerencialista presente na *mainstream*, que assegura às pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, a maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Os referidos direitos devem estar contemplados nas políticas de gestão de pessoas, o que nem sempre ocorre, mas são considerados fatores limitantes para que o conhecimento organizacional seja criado e a transferência do nível individual para o organizacional ocorra.

Os teóricos da aprendizagem organizacional rejeitam o modelo de transferência de conhecimento que isola o conhecimento da prática, campo de debates que deu origem à visão de aprendizagem organizacional como construção social, dependente da existência de comunidades de prática.

As comunidades de prática são uma estrutura informal onde o conhecimento é criado. E, em pequenas empresas, é considerada uma maneira prática de gerenciar o conhecimento como um bem e manter a informalidade característica de empresas brasileiras de pequeno porte.

Ao aproximar os debates que existem no campo das políticas de gestão de pessoas com os desafios presentes na criação, armazenagem e gestão do conhecimento organizacional emergem pontos que convergem, em favor de uma estrutura organizacional profícua em pequenas empresas brasileiras. Se, por um lado, a informalidade nas relações de trabalho, a horizontalização dos cargos, a flexibilidade e a coletividade nos processos decisórios nestas empresas, são considerados aspectos negativos da gestão descrita pelos pressupostos da *mainstream*, por outro lado, se mostram forças (aspectos positivos) da gestão descritas pelos pressupostos dos estudos críticos.

Da mesma forma, ao considerar que as especificidades requeridas na gestão das pequenas empresas brasileiras apresentam a diversidade dos povos que formaram a identidade do brasileiro e o sentido do Brasil, emergem novas questões alinhadas ao pensamento original de Guerreiro Ramos, para orientar pesquisas futuras sobre o tema, como:

- **Gerenciar pequenas empresas no Brasil é formatar processos e implementar plano de cargos e salários?**

Apesar da consultoria empresarial para pequenas empresas no Brasil propor controles de gestão formais e estruturas organizacionais tradicionais, com definição clara de cargos e salários, a resposta à pergunta posta é de que seguir a visão gerencialista da *mainstream* não contribui para o avanço no desenho de políticas de gestão de pessoas verdadeiras e humanas, muito menos orientadas a criar e gerenciar conhecimentos organizacionais.

O debate apresentado neste ensaio teórico, revela que a gestão de pequenas empresas se distanciou da proposta de criação de um ambiente organizacional positivo para criação de conhecimentos. É preciso estabelecer como propósito, nas pesquisas sobre a gestão das pequenas empresas brasileiras, naturalizar a administração ao contexto nacional distanciando-se das orientações anglo-saxônicas e perseguir um ideal de emancipação. Assim é possível alinhar às orientações de Davel e Alcadipani (2002) sobre o que é ser crítico e tentar aproximar gestão de pequenas empresas brasileiras e a gestão do conhecimento organizacional às políticas de GP adequadas à realidade deste estrato de empresas.

Por fim, ao abrir espaço para aproximar os debates sobre políticas de gestão de pessoas aos estudos desenvolvidos no campo da aprendizagem organizacional, no qual são rejeitados modelos, práticas e políticas de gestão de pessoas que separam o conhecimento da prática, admite-se conceber a realidade organizacional como construída socialmente por meio de políticas de gestão que valorizam as pessoas como humanas. Em pequenas empresas brasileiras, a proximidade física dos seus membros (inclusive familiares) e os sistemas organizacionais fracamente estruturados são condições adequadas para articular teoricamente políticas de gestão de pessoas e gestão do conhecimento. A referida articulação teórica indica que há necessidade de dar continuidade à renovação das teorias da administração, movimento iniciado por diversos autores na década de 1960, incluindo o brasileiro Guerreiro Ramos (1981;1983), pois continua sendo um debate contemporâneo.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M. Governança na empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 6, p. 727-727, 2015.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas 1996.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 12.ed. London: Kogan Page, 2012.

BARRENA-MARTÍNEZ, J.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, p. 1-37, mai, 2017.

- BELMONTE, D. L. et al. A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. Publication UEPG: **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, 2009.
- BROWN, J. S.; COLLINS, A.; DUGUID, P. Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, v. 18, n. 1, p. 32-42, 1989.
- CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.
- DAVEL, E., ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre produção brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. In: **Anais do... Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD**, 2002. 1 CD-Rom.
- DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, out. 2010.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 4, v. 16, p. 566-585, ago. 2012.
- JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): a practical modified framework. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 3, p. 200-212, July, 2011.
- LAVE J. **Cognition in Practice**: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life, New York: Cambridge University Press, 1988.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge: Cambridge University, 1991.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University, 2006.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- MENDES-DA-SILVA, W.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o *turnover* de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.
- OLIVEIRA, M. et al. Gestão do conhecimento em micro, pequenas e médias empresas. **Interfaces**, v. 1, n. 4, 2014.
- PEA, R. D. **Distributed Cognition**. CA: Institute for Research on Learning, 1990.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma nova ciência das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICCI, G. L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise dos indicadores de medição de desempenho em pequenas e médias empresas do setor hoteleiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEAUSP, 12, 2010, São Paulo. **Anais do... São Paulo: FEA-USP, 2010**.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 1-19, mar. 1976.

WENGER, E; MCDERMOTT. SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**, 2002.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Elvis Magno da Silva

M.Sc. (FADMINAS).

Lavras - MG

Caique Bevilaqua Vilas Boas

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

Rondinelli Heitor Resende Andrade

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

RESUMO: Liderança é uma chave para o sucesso de uma organização e de como levar a equipe a atingir os objetivos exigidos pela mesma. O presente trabalho irá abordar os diferentes tipos de liderança e a sua evolução com o decorrer do tempo e da administração moderna. Por isto, o objetivo deste trabalho é apresentar a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. Observou-se que não existe um tipo correto de liderança, contudo a um modo correto de agir de acordo com a maturidade de cada indivíduo ou equipe de trabalho. Concluiu-se que a Teoria da Liderança

Situacional de Hersey e Blanchard ainda é relevante para os dias atuais visto aproveitar as virtudes de cada estilo de liderança de forma a contribuir para o crescimento da maturidade (tanto profissional quanto psicológica) do colaborador durante sua carreira profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Estilos de liderança. Liderança Situacional.

LEADERSHIP STYLES AND THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY BY HERSEY AND BLANCHARD

ABSTRACT: Leadership is a key to an organization's success and how to get the team to achieve its goals. The present work will address the different types of leadership and their evolution over time and modern management. Therefore, the goal of this paper is to present the Situational Leadership Theory as a management tool that makes use of different leadership styles, taking advantage of its virtues according to the degree of maturity of the collaborator. It has been observed that there is no right type of leadership, yet a correct way of acting according to the maturity of each individual or team. It was concluded that the Situational Leadership Theory by Hersey and Blanchard is still relevant to the present day since it harnesses the virtues of each style of leadership in order to contribute to the maturity

growth (both professional and psychological) of the employee during his professional career .

KEYWORDS: Leadership. Leadership styles. Situational Leadership Theory.

1 | INTRODUÇÃO

O tema liderança é algo muito tratado nos dias atuais, sua importância não está apenas ligada a uma empresa, mas também ao modo de agir com as pessoas. O processo de liderar acontece desde os anos de 1930 quando são expostas as características nata de um líder, a partir daí, observou-se a evolução e as características desse estilo que ganha importância diariamente.

Hunter faz uma afirmativa no conceito liderança, para ele liderar é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar, entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. (HUNTER, 2006, p.18).

Uma pessoa com habilidades de conduzir as demais a um objetivo comum é o elemento chave para o sucesso de uma organização, isso se dá, por causa da motivação que ele passa diariamente para os seus companheiros de equipe, e pela agilidade na resolução de problemas.

O objetivo geral do presente artigo é apresentar a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. Para chegar à máxima do estudo, foram abordados alguns objetivos específicos, como:

- Liderança ao longo do tempo;
- Características da liderança e;
- Grau de maturidade profissional e psicológica;
- Os estilos de liderança
- Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Para o alcance dos objetivos foi utilizado uma pesquisa bibliográfica qualitativa descritiva, em que o ponto principal foi a evolução da liderança conforme a administração moderna e os seus tipos de líderes.

O trabalho está dividido da seguinte forma: introdução; uma perspectiva histórica da liderança; algumas características da liderança; estilos de liderança e conclusão.

2 | UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA LIDERANÇA

A formação por meio da criação e do processo educacional formal pode contribuir para o desenvolvimento da liderança. A informalidade da liderança, no âmbito educacional familiar, proporciona observar uma perpetuação dentro da antiguidade.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: a república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (BERGAMINI, 1994, p. 2).

Percebe-se que a complexidade, envolvendo a liderança, é algo antigo, maneiras diferentes de colocá-la em prática vão se moldando, ao longo do tempo, de acordo com a evolução do ambiente pessoal.

O processo de liderar tem sido usado desde os tempos mais antigos. Segundo relatos bíblicos, é possível observar articulações promovidas por líderes em batalhas A.C.

No novo testamento bíblico, Jesus Cristo sinalizou que há uma liderança capaz de promover as pessoas, bem como causar impactos que possam impregnar sua história, deixando, naquele momento, uma perspectiva de que há uma forma de liderança assertiva.

Fiedler (1967 *apud* BERGAMINI, 1994) acredita que o tema liderança tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Com o passar dos anos, o assunto ganhou atenção, frente aos estudiosos, possibilitando adequação aos vários estilos contemplados, em cada época, permitindo uma visão mais abrangente de um ponto de vista histórico do tema, como se define, na Tabela 1, a seguir:

Ano	Acontecimentos
1930-1940	Teoria dos traços de liderança , líder possui características inatas.
1940-1960	Teorias comportamentais , líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefas ou para pessoas).
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais : Modelo da contingência de Fiedler /Teoria do recurso cognitivo. Teoria da Liderança Situacional : liderança dependendo da Situação. Teoria da troca entre líderes e liderados : líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora. Teoria da meta e do caminho : líder deve ajudar subordinado ao alcance de metas. Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório.
A partir dos anos 1990	Liderança carismática : seguidores do líder lhe atribuem características heroicas. Liderança transacional : motiva seus seguidores na direção das metas. Liderança transformacional : possui carisma e oferece considerações individualizadas a seus liderados. Liderança visionária : cria e articula uma visão de futuro.

Tabela 1 - Evolução da Liderança nos Últimos 76 Anos

Diversas teorias surgiram, no que tange ao assunto, visando enfatizar conceitos a respeito do carisma e da maneira como a liderança consegue se adequar, com o passar dos anos, a uma evolução que visa adaptar-se aos estilos de cada época.

3 | ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

A realização de determinado trabalho sem liderança pode se tornar impossível. Mesmo que esse seja informal ou inconsciente, faz parte do cotidiano, seja na família, entre amigos e no trabalho. Para tanto, cabe destacar pontos importantes a serem abordados, a fim de que esse profissional realize seu trabalho de forma a obter resultados.

Liderança pode ser entendida como equilíbrio, talento e a disciplina, capaz de tornar o líder um exemplo. Segundo Hunter (2006, p. 18), liderança se define da seguinte forma: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar, entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

3.1 Autodisciplina

O autoconhecimento define a linha de chegada, vista por uma óptica do sucesso almejado pelo líder, retrata suas deficiências, tornando-o eficaz na busca pelo seu próprio conhecimento, podendo estabelecer uma ligação entre autodisciplina e eficiência.

Segundo Maxwell (2008, p. 28), “é preciso ter caráter e autodisciplina, para tomar decisões boas e coerentes, fazer o correto quando necessário e refrear o impulso dos erros repetidos”.

O impulso calculado, geralmente, tem a possibilidade de acertar o alvo, porém impulsos, na maioria das vezes, acontecem em situações em que é exigido raciocínio rápido, aumentando a chance de equívocos.

3.2 Ciência da humildade

Ser humilde não significa um estado de submissão, mas o de ser capaz de reconhecer os próprios erros e até mesmo se submeter às dificuldades das pessoas como recurso para solução de problemas adversos.

A humildade deve ser encarada como uma virtude da liderança. Arrogância e intolerância podem fazer com que as pessoas a sua volta assinem seu atestado de fracasso como gestor. Um exemplo é a lição de vida de Jesus Cristo, que se submeteu aos humildes vivendo entre eles (BRINER, 1997).

O próprio ambiente de trabalho proporciona situações adversas e a equipe se depara com críticas externas. O líder capaz de defender sua equipe com coerência, nos momentos difíceis, pode conquistar respeito de seus liderados. Isso não significa negar

as falhas, mas correção, em momentos oportunos, levando sempre em consideração a grandeza das pessoas como fator de sinergia para um time consolidado.

3.3 Capacidade motivacional

Motivação pode ser compreendida como uma base auxiliadora que propõe possibilidades para o indivíduo alcançar intensidade, direção e persistência na busca dos esforços para o alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002).

Ambiente de trabalho em que é possível proporcionar satisfação, é um começo de construção motivacional, sendo assim, o líder, no uso de suas atribuições, é capaz de moldar esse ambiente, gerando situações que possam levar motivação às pessoas.

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. (HOUSE, 1971, p. 324).

O caminho definido permite visualizar aonde se deseja chegar, a satisfação de ambas as partes, liderança e liderados. Liderança e motivação são duas estruturas que vão definir meios capazes de alcançar objetivos e metas dentro das organizações. A administração moderna tenta ressaltar a importância para a motivação. Pessoas motivadas alimentam o sucesso da empresa, de forma sinérgica, de modo que a conquista de cada passo proposto leva a uma meta estabelecida, ou seja, a meta em si levando em consideração seu trajeto é maior que a soma das partes.

4 | ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem estudos relacionando os estilos da liderança como perfil de cada líder. Esses estilos propõem identificar o modo de condução adotado para com a equipe. É possível observar o comportamento e capacidade de cada perfil, ao direcionar ou não a equipe, baseados nos objetivos instalados.

4.1 Estilo democrático

Na liderança democrática o líder partilha com a equipe as decisões, age como intermediador e ouvinte. É um estilo, também, conhecido como participativo, ou seja, o líder faz com que todos se envolvam com as decisões da liderança. Ainda é destacado que: “no estilo de liderança democrático, os programas podem ser discutidos pelo grupo que pode chegar a decisões” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90).

Portanto o líder está aberto a discussões, age como receptor das opiniões e anseios da equipe. Na maioria das vezes, a resposta a esse estilo se torna positiva, traduzindo em resultados para a empresa e qualidade de vida no trabalho.

4.2 Estilo autocrático

Na liderança autocrática o líder é visto como autoritário e sua ênfase é na tarefa. “No estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90).

Logo não há participação da equipe na tomada de decisão e o poder é centralizado. O próprio líder define a tarefa a ser executada por cada membro. Por ser dominador e autoritário, gera na equipe tensão e desprezo, traduzindo em resultados negativos e um ambiente de trabalho “pesado”. O perfil autoritário somente não é um estilo adequado, pois entra em choque, ao ser comparado com a defesa da administração moderna, pessoas como o bem maior das organizações.

4.3 Estilo *laissez-faire*

Na liderança *laissez-faire* o líder não se preocupa nem com a tarefa nem com as pessoas, por ser liberal causa incômodo na equipe, a qual se sente sem orientação, afetando a motivação dos liderados. “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 91).

Pelo fato da orientação estar em segundo plano, existe possibilidade de prejuízos. Equipe sem orientação é sinônimo de não cumprimento de objetivos e metas, causando desequilíbrio aos pilares da liderança.

4.3.1 Comunicação e o estilo *laissez-faire*

A comunicação é o processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas; e as pessoas, em posição de autoridade, consistentemente, consideram a habilidade de comunicação como algo para o sucesso. (DUBRIN, 2006, p. 208).

Torna-se difícil almejar sucesso empresarial sem que o processo de comunicação esteja afinado, de modo que “todos cantem a mesma música entoando as mesmas notas e melodia”.

A comunicação agrega valores imediatos aos processos organizacionais, evita perdas de tempo, aumenta a produtividade e mantém os indicadores empresariais em harmonia. Nota-se que não é novidade a preocupação das empresas, ao estabelecer normas, para que o processo de comunicação aconteça dentro do esperado, portanto a comunicação e o estilo *laissez-faire*, na maioria das vezes, trilham caminhos diferentes; de um lado a comunicação como ato imprescindível para a empresa, de outro o estilo que deixa o processo a desejar.

4.4 Estilo situacional

Outro estilo que surge na modernidade é o situacional, um perfil que o líder adota

diante de cada situação. O próprio líder irá definir em qual dos três estilos se encaixa a situação momentânea que o cerca, é um estilo valorizado, por exigir todas as grandes atribuições positivas esperadas em um líder de sucesso. Neste caso, o perfil do líder não se encaixa em um dos três tipos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire), mas o seu talento e competência fazem com que os três estilos vivam em sua personalidade.

A liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões para efeito de influência. É uma tentativa para adaptar um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A ideia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança pode ser mais eficaz em outra. (GONÇALVES; MOTA, 2011, p. 408)

É um líder criativo, sua percepção afinada pode ditar suas escolhas determinando o estilo em que será enquadrado, possui uma visão periférica do ambiente a sua volta, tomando, para si, oportunidades que facilitarão sua tomada de decisão.

É possível que o líder determine seu estilo pelo grau de maturidade da equipe diante de tarefas específicas. Para tanto, é necessário que o líder faça o diagnóstico do nível de maturidade da equipe, a fim de tornar seu comportamento frente à equipe o mais ideal possível (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A teoria da Liderança Situacional foi-nos dada por Hersey e Blanchard. Consiste na avaliação do funcionário sobre dois ângulos diferentes: a maturidade psicológica e a maturidade profissional. Ou seja, a vontade de fazer, a motivação e o comportamento versus a técnica, a aprendizagem prática e a autossuficiência no serviço (SILVA, 2016). Seja o quadro abaixo:

Nível de maturidade	Maturidade psicológica	Maturidade profissional
I	+	-
II	+	+ ou -
III	+ ou -	+
IV	+	+

Tabela 2 – Níveis de Maturidade

Fonte: Elaborado pelos autores

A maturidade psicológica corresponde à motivação do indivíduo e a maturidade profissional corresponde ao conhecimento da tarefa. O comportamento do chefe varia conforme o grau de maturidade do grupo.

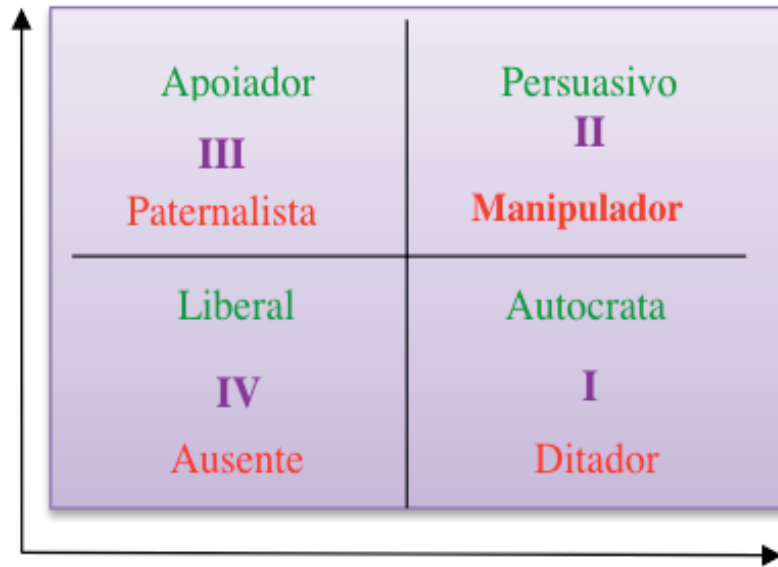


Gráfico 1 – relacionamento com o chefe/ detalhamento de tarefas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os escritos em acima do numeral romano são as formas de liderança (comportamento) que o chefe deve tomar quanto ao colaborador em cada um dos níveis de maturidade. Já os escritos abaixo são as falhas (vícios de comportamento) dos chefes que levam ao fracasso do colaborador.

No primeiro nível de maturidade, o funcionário tem muita motivação, quer fazer o trabalho, mas não tem conhecimento, não sabe o que fazer. Neste caso, o chefe deverá ser autocrata, dizer-lhe qual é a tarefa, muito detalhamento em como fazer e pouco contato entre eles. Porém deve-se cuidar para que o chefe não se torne um ditador, evitando o crescimento do funcionário.

No segundo nível de maturidade, o funcionário ainda continua com muita motivação e já sabe (+ ou -) suas tarefas. O gestor deve dar uma atenção maior ao relacionamento com o empregado, procurar se envolver, mas não esquecer de continuar dando o detalhamento da tarefa. É a fase dos “porquês”. O chefe não é mais autocrata, mas sim persuasivo, conversa e leva o funcionário a perceber suas decisões, ensina os porquês e o estimula a fazer o serviço. Contudo, o chefe deve se cuidar para não ser um manipulador. (SILVA, 2016).

Já no terceiro nível de maturidade, o líder não precisa mais ser detalhista nas tarefas, pois o colaborador já está maduro profissionalmente e começará a caminhar com os próprios pés. Mas ele precisará do apoio do chefe, o relacionamento entre ambos deve aumentar. O chefe agora é um apoiador, o funcionário tomará decisões, mas ele se encontra com medo de errar, e isso o leva a baixar sua maturidade psicológica, sua motivação, desta forma o relacionamento nesta fase é imprescindível para o sucesso. Mas cuidado para não ser paternalista, não encubra as falhas, nem rompa seu relacionamento, mas oriente o colaborador para que possa aprender com seu próprio erro.

Na última fase do desenvolvimento da maturidade do funcionário, este se encontra motivado e detém o conhecimento. Está seguro do que fazer e como fazer e possui iniciativa para fazê-lo. Neste caso o chefe deve ser liberal, porém não ausente e muito menos omissivo. O reforço esporádico sobre a tarefa e relacionamento será necessário. (SILVA, 2016).

Silva (2016) comenta que se você, como chefe, não tomar os caminhos mais apropriados para cada grau de maturidade de seu funcionário, você não aproveitará todo o potencial dele, e ainda provocará uma barreira que o impedirá de crescer. Por exemplo, se você for autocrata na terceira fase de maturidade, provavelmente seu relacionamento com o funcionário se romperá e ele não terá confiança na tomada de decisões e será sempre dependente. Já se você for liberal na primeira fase, provavelmente o funcionário errará muito e isso o inibirá a crescer.

Hersey e Blanchard (1986) resumem sua Teoria conforme consta na Figura 1 que se segue:



Figura 1 – Trajeto da Liderança Situacional

Fonte - Hersey e Blanchard (1986)

Na Figura 1 é possível observar o trajeto da liderança situacional. Segue de exemplo um colaborador iniciando seu primeiro dia de trabalho: ao chegar à empresa, ele possui um nível técnico baixo; neste caso, o líder irá somente determinar (E1) como fazer e, nesse momento, pode-se visualizar um perfil autocrático. Algumas semanas depois, o foco passa a ser, também, o relacionamento (E2). Falta-lhe capacidade técnica, mas sente disposição em assumir responsabilidades. Na sequência, é possível verificar relacionamento alto e tarefa baixa, o colaborador já domina a parte técnica (E3). E, por fim, o processo de delegação (E4) já pode acontecer dentro da normalidade prevista.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi visto neste trabalho uma breve contextualização histórica da evolução das teorias de liderança. Começando pela Teoria dos traços de liderança, passando pela Teoria da Liderança Situacional, chegando a Teoria Visionária.

Também foi visto alguns estilos de liderança, os quais destacamos: autoritarismo, democrático, autocrático, laissez-faire e estilo situacional.

O estilo situacional advindo da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard foi destacado devido o gestor possibilitar a sua equipe um amadurecimento profissional e um equilíbrio psicológico. Vale lembrar que nesta teoria não existe um tipo ideal de liderança, mas sim um estilo diferente conforme o grau de maturidade que o colaborador se encontra.

Conforme mostrado na figura 1, o trajeto da liderança situacional, inicia-se no E1 quando o líder apenas determina a tarefa, como é visto no perfil autocrata. Logo após no E2, o foco começa a ser o relacionamento sem perder a parte técnica, não existe, como é o perfil persuasivo, em que o líder ouve mais seus colaboradores e explica os porquês da tarefa, o E3 demonstra o perfil em que o líder tem um alto relacionamento com o colaborador e com a parte técnica inferior, conforme o estilo apoiador, e por fim o estilo *laissez-faire*, no E4, que é o processo de delegação de tarefas e liberdade para o colaborador cumprir.

Por tanto, é possível ver os diferentes tipos de líderes e suas características mediante um tipo de maturidade específico.

Concluiu-se que a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard ainda é relevante para os dias atuais visto aproveitar as virtudes de cada estilo de liderança de forma a contribuir para o crescimento da maturidade (tanto profissional quanto psicológica) do colaborador durante sua carreira profissional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. **Liderança**: a administração do sentido. RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BRINER, B. **Os métodos de administração de Jesus**. São Paulo: Mundo Cristão, 1997. 90 p.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. **Liderança situacional em gestão de projetos**: uma revisão de literatura. Produção, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 189 p.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977. 428 p.

HOUSE, R. J. **A path-goal theory of leader effectiveness**. Lessons: Administrative Science Quarterly, 1971. 324 p.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: T. N. Brasil, 2008. 272 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 41 p.

SILVA, Elvis Mango da. **Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard**. Disponível em <<http://www.fadminas.org.br/faculdade/teoria-da-lideranca-situacional-de-hersey-e-blanchard>>. Acesso em 15 mar. 2017.

A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR

Eder Ocimar Schuinsekel

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo – Brasil

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo – Brasil

THE COLLABORATOR'S PERCEPTION ON IMPLEMENTATION OF JOB'S AND CAREER'S PLANS: A STUDY CASE IN CIHE - COMMUNITY INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION - CIHE

RESUMO: Este artigo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES sobre a implantação do plano de cargos e carreira. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado junto aos colaboradores, utilizando-se de um questionário estruturado para averiguar a percepção destes. A validação do questionário foi feita junto à direção da instituição e definida uma amostra dos respondentes de modo que todos estivessem representados. Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos. Na perspectiva da gestão de pessoas, a satisfação do colaborador, seja funcional, salarial ou afetiva é muito importante para a busca dos objetivos de uma organização e o desempenho deste colaborador vai estar diretamente ligado a esta questão.

PALAVRAS-CHAVE: Percepção, satisfação, plano de cargos e carreira.

ABSTRACT: This article aims to investigate the employees perception of a Community Institution of Higher Education - CIHE on the implementation of job's and career's plans. It is a qualitative study carried out with employees, using a structured questionnaire to determine their perception. The questionnaire validation has been done with the direction of the institution and a sample of the respondents has been defined so that all could be represented. Five-points *Likert* scale was used. In the perspective of people management, employee satisfaction, be it functional, salary or affective, is very important for pursuing the goals of an organization, and thus, the employees performance will be directly linked to this issue.

KEYWORDS: Perception, satisfaction, jobs and career plan.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações precisam estar constantemente investindo em seus colaboradores afim de que se sintam pertencidos e, igualmente, comprometidos com os objetivos

organizacionais. Uma grande parte deste investimento está em promover, através de planos de cargos e carreira ou de planos de carreira, instrumento possível de estimular a retenção dos colaboradores, bem como, seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2006) afirma que a organização é um ser vivo e dinâmico, em contínuo desenvolvimento e transformação. Robins (2010), por sua vez, avalia que o comportamento nas organizações mostra como o grupo ou indivíduo podem impactar no desempenho organizacional e como fazer uso desse estudo a favor da organização no sentido de melhorar sua eficácia organizacional.

Chiavenato (2004) reitera que as pessoas dotadas de seus conhecimentos e suas habilidades mentais são a principal base de uma organização. Deixam de ser apenas recursos humanos e passam a ser levadas em conta por suas habilidades, conhecimentos, percepções singulares, ou seja, pessoas são pessoas, que possuem suas particularidades e essas devem ser salientadas e respeitadas com o intuito de melhorar a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Para o alcance dos objetivos organizacionais se faz necessário uma correta e eficiente gestão de pessoas e o conhecimento aprofundado do comportamento organizacional. Avaliar a importância do Plano de Cargos e Carreira na consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos organizacionais torna-se, cada vez mais, imprescindível no mundo dos negócios.

Não obstante dessa realidade, encontram-se as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), que para além de cumprir com seu papel na sociedade enquanto formadora de profissionais éticos e competentes (nas mais diversas áreas do saber), desenvolvedora de pesquisa, extensão, pós graduação e inovação tecnológica- na busca contínua do desenvolvimento social, econômico, cultural, político e ambiental- têm a preocupação em atrair e reter profissionais capacitados e comprometidos com a Instituição e com a busca contínua pela excelência no ensino e demais serviços prestados. Para isso, conhecer seus colaboradores, suas expectativas pessoais e profissionais e, promover o alinhamento destes aos objetivos da ICES, é de fundamental relevância,

Assim, apresenta-se a seguir a problemática e objetivo do estudo e da revisão bibliográfica do tema. Após apresenta-se a metodologia utilizada, com a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa, e por fim, constam as considerações finais e referências utilizadas na construção do referido artigo.

2 | PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

O Brasil experimentou nos últimos anos significativa expansão do acesso ao Ensino Superior, seja por meio das Instituições públicas (especialmente federais), privadas ou comunitárias, com abertura de novos *campi* e oferta de novos cursos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO-INEP, 2012).

E assim como as demais Instituições de Ensino (públicas e/ou privadas) a ICES objeto de estudo empírico, também sofreu os impactos desse crescimento, não só pela questão de enfrentar uma maior concorrência no setor da educação, mas também pelo impacto causado com o crescimento no número de novos docentes e técnicos administrativos necessários para atender as demandas Institucionais e precisam, como quaisquer outras organizações, para alcançarem seus objetivos, contar com docentes e técnicos administrativos comprometidos, qualificados e dispostos a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho e produtividade.

Neste sentido, o estudo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES, acerca da implantação do plano de cargos e carreira.

A justificativa do estudo repousa no fato de permitir um maior aprofundamento sobre a gestão de pessoas, em especial, sobre a importância do Plano de Cargos e Salários para a consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos institucionais.

3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este item apresenta de forma sucinta a revisão teórica relacionada ao tema em estudo.

3.1 Administração de Recursos Humanos

Segundo Marras (2005), o início da área de recursos humanos se deu pelas próprias organizações, com intuito de atender as exigências legais e também de prestar serviço às próprias organizações para suprir necessidades operacionais e de pessoal.

Para Dessler (2005), o sucesso da organização depende diretamente das pessoas. Deste modo, a organização deve valorizar seu capital humano, pois as máquinas não trazem novas ideias, não solucionam problemas, elas apenas são ferramentas que viabilizam toda a sua produção. Desta forma, somente com pessoas motivadas, alinhadas com os objetivos é que se pode fazer a diferença pelo melhor desempenho da organização.

Dessler (2005), ainda explica, que administração de recursos humanos são todas as práticas imprescindíveis para conduzir o capital humano para o rumo certo e também garantir as práticas ordinárias ao empregado. Estas práticas vão desde a seleção, contratação, treinamento, remuneração e avaliação de seu desempenho no cargo. A última situação, quando estas práticas não estiverem de acordo, chegando a sua rescisão do contrato de trabalho, finalizando um processo que iniciou na seleção.

3.2 Plano de Cargos e Salários

Na organização, a estruturação do plano de cargos e salários é fundamental para

que o colaborador saiba de que forma sua carreira vai transcorrer e como ele pode chegar ao seu ápice no plano. Marras (2000) conceitua cargos como “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

Desta forma, cargo é pontual e para cada cargo pode haver dentro da instituição várias pessoas a ocupá-lo. Já a função é única de cada colaborador. Em relação a esta questão, Pontes (2008) diz que todo cargo deve ter sua classificação, sendo ele o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. Ainda, Marras (2000) completa dizendo que é o processo de sintetização das informações, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada cargo na empresa.

Bergue (2005) define carreira como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas, segundo uma trajetória de evolução crescente e de exigências requeridas para ascensão.

3.3 Remuneração e Salário

A remuneração é o retorno financeiro, benefícios ou serviços como a parte do pagamento que provém da relação de trabalho e desta forma os colaboradores sentem-se satisfeitos e realizados com seus esforços na organização.

Bergue (2005) define remuneração como “contraprestação pelo trabalho executado; a compensação pelo múnus realizado, e complementa dizendo da definição de remuneração os conceitos de indenização e prêmio que, não obstante poderem estar relacionados a atividade laboral, não são contraprestações pelo trabalho”.

Stefano, Uemura e Verri (2013) citam que a remuneração é apenas um dos fatores influenciadores do indivíduo na organização e que a remuneração é tratada como algo relacionado à normalidade da situação, na qual o trabalhador recebe pelos serviços prestados à organização no fechamento de um mês. Bergue (2005) complementa dizendo que os outros fatores são cargo, poder, status, realização pessoal e profissional, segurança, além da remuneração.

3.4 Motivação

De acordo com Chiavenato (2002), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com aquilo que representa o que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Partindo deste pressuposto, a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras que funcionam como desejo e receio.

Maciel, Souza e Junior (2012) argumentam no que diz respeito à motivação, que as pessoas apresentam grandes diferenças por possuírem desejos, necessidades, receios, entre outros fatores influenciadores distintos, que levam a produzirem padrões de comportamento diferentes. Observa-se que na teoria da hierarquia das

necessidades de Maslow, o indivíduo move-se para a hierarquia, pois embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Na medida em que uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante (ROBBINS, 2010). Continua Robbins (2010) dizendo que a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência de uma pessoa para alcançar determinada meta, que de maneira geral está relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo.

3.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho leva os trabalhadores a apresentarem sintomas que são importantes para o bom desempenho de uma atividade. Segundo Siqueira (2008), eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Nas décadas de 70 e 80 este item de satisfação no trabalho começou a ser valorizado pelas empresas como uma atitude de responsabilidade social. A satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Azevedo e Medeiros (2012), a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos e, por se tratar de um estado subjetivo, dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Portanto, dizem os autores, para que os objetivos da organização sejam alcançados é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Da mesma forma, tanto para Zanelli et. all (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.

Segundo Robbins (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários. As formas que a organização oferece para que o colaborador possa crescer no desempenho de suas atividades faz com que este esteja satisfeito e permaneça na empresa.

Para finalizar, a satisfação no trabalho passa também por um plano de cargos e carreira, no qual o funcionário possa enxergar desde o momento de sua seleção aonde ele pode chegar e quais os caminhos para ele chegar. A progressão e a promoção de

sua carreira funcional e salarial são um dos motivos para que ele se sinta também satisfeito com o seu trabalho e conseqüentemente possa cumprir com os objetivos da empresa.

4 | METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso buscando identificar a percepção dos colaboradores em relação a implantação do plano de cargos e carreira.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi de pesquisa estruturada, com a utilização de um questionário composto de 11 questões. O questionário foi dividido em duas partes, sendo que na primeira parte foram elaboradas 04 perguntas buscando verificar o perfil dos entrevistados e a segunda parte composta de perguntas com questões fechadas, com as opções de resposta construídas com base na escala *Likert*, com 5 opções, partindo de a opção “muito insatisfeito” até chegar na opção “muito satisfeito”.

A pesquisa foi realizada junto aos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para a amostra foi usado BARBETTA (2006), calculada prevendo um erro de 10% sobre a população de funcionários técnicos-administrativos e de apoio. Foram considerados todos os funcionários que aderiram ao novo Plano de Cargos e Carreira, de um dos *campi* da Instituição e excluídos os funcionários que ainda não tinham feito a adesão ao novo plano. Desta forma, foram selecionados 651 funcionários. A amostra resultou em 87 funcionários. Estes funcionários foram escolhidos aleatoriamente, contemplando o universo de setores da instituição e considerando sua proporção entre os cargos, que são: Auxiliar, Assistente, Analista e Especialista. No quadro abaixo, visualiza-se o quadro de funcionários por cargos e a proporção selecionada.

AUXILIAR	141
ASSISTENTE	272
ANALISTA	163
ESPECIALISTA	75
TOTAL	651
RESULTADO DA AMOSTRA PARA COLETA POR CARGO	
AUXILIAR	22
ASSISTENTE	36
ANALISTA	19

ESPECIALISTA	10
TOTAL	87

QUADRO 01 – Quadro de Funcionários Técnicos Administrativos e de Apoio e Amostra Utilizada

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi aplicado aos colaboradores no mês de novembro de 2016.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da ICES, iniciando sobre como se deu a implantação do plano na ICES, seguindo pela análise descritiva dos resultados encontrados na investigação da percepção dos seus colaboradores (técnicos administrativos e de apoio, acerca da implantação do plano de cargos e carreira.

5.1 A implantação do plano de Cargos E Carreira

A implantação do novo plano de cargos e carreira da ICES em estudo visou o aprimoramento do plano de cargos e salários que estava sendo utilizado desde o ano de 2008. Juntamente com esta alteração será implantado também um Programa de Desenvolvimento Profissional (APRIMORA), com o objetivo do desenvolvimento da carreira.

O plano foi analisado e aprovado no Conselho Diretor da instituição, em 25 de maio de 2016, e implantado em 1º de setembro de 2016. A implantação do plano foi precedida pela apresentação aos colaboradores em reuniões por grupos e por setores. Importante ressaltar que não houve uma discussão, debates e propostas pelos colaboradores. Todo o plano foi produzido e debatido entre a Gerência de Recursos Humanos e a Reitoria da ICES e, posteriormente, como citado, apresentado aos colaboradores. Há, ainda, um plano de carreira, cargos e salários anterior a este que permanecerá em vigor enquanto tiver técnicos-administrativos que não optarem por este novo plano.

5.2 Análise descritiva da percepção dos colaboradores acerca da implantação do Plano de Cargos e Carreira

A primeira questão refere-se ao gênero dos entrevistados, sendo 60% dos entrevistados do gênero feminino e 40% do gênero masculino. Percebe-se, nesta pesquisa, uma predominância do gênero feminino na instituição.

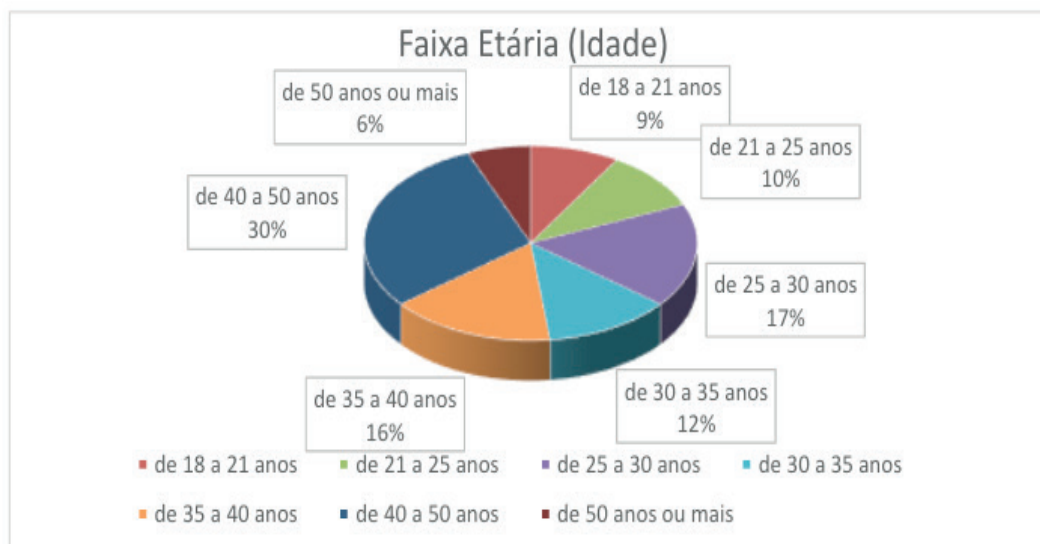


GRÁFICO 1 – Faixa Etária dos Entrevistados

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Quanto à faixa etária dos colaboradores o maior índice de respondentes ficou na faixa de 40 a 50 anos com o percentual de 30% e em seguida a faixa de 35 a 40 anos com um percentual de 17%, o que demonstra um corpo funcional experiente.

O gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores da ICES.



GRAFICO 2 – Nível de Escolaridade

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Na questão sobre a escolaridade dos colaboradores tem-se um fator positivo e importante pelo fato da organização ser uma instituição de ensino que oferta aos colaboradores um programa de bolsas de estudo, que os incentiva a estudar. Este gráfico demonstra que os colaboradores com ensino superior completo atingem o índice de 40% e de superior incompleto 28%. O índice de especialistas completo e mestrado atinge 18%. O número de colaboradores que estão com o ensino superior

incompleto até os colaboradores com mestrado ou doutorado atinge um percentual de 86%, representando uma instituição com alto nível de estudo. O gráfico 3 apresenta o tempo de trabalho dos colaboradores na instituição.

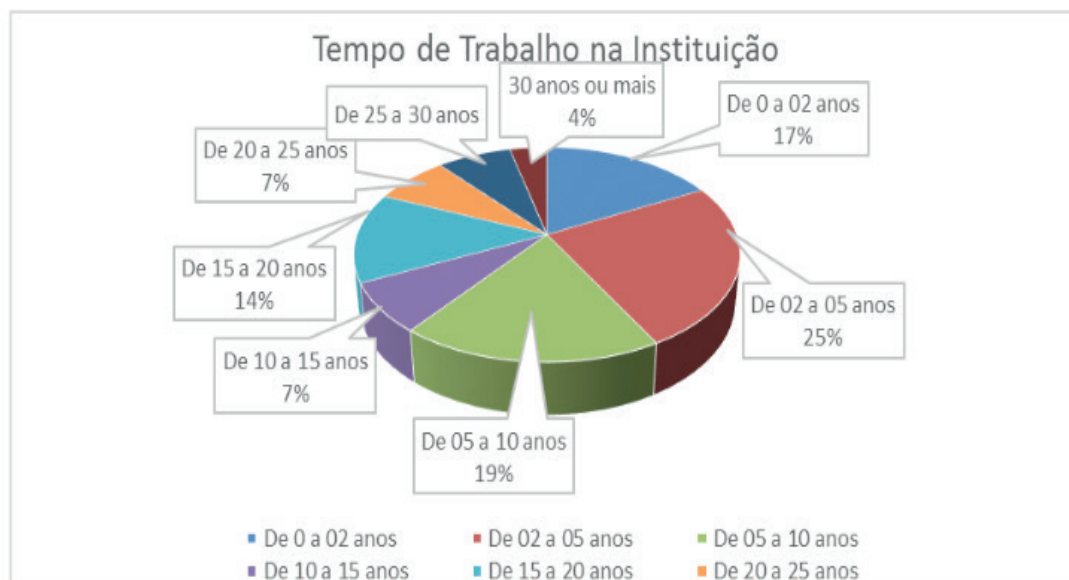


GRÁFICO 3 – Tempo de Trabalho na Instituição

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Em relação ao tempo de trabalho também se obteve uma amostragem nivelada em relação ao tempo de trabalho entre os respondentes. O gráfico apresenta um percentual de 61% dos colaboradores de 0 a 10 anos de trabalho na instituição, demonstrando o quadro de colaboradores com um tempo de trabalho baixo.

O gráfico 4 apresenta o início do questionamento específico sobre o foco da pesquisa e apresenta a percepção sobre o conhecimento do seu enquadramento anterior a ao ano de 2016.

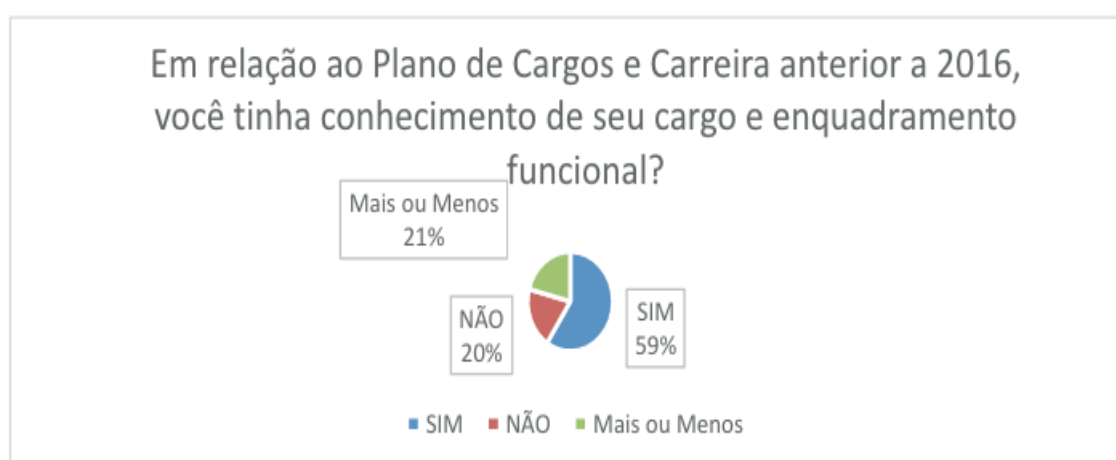


Gráfico 4 – Percepção sobre o Conhecimento do Enquadramento do Colaborador anterior a 2016

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão os colaboradores responderam se tinham conhecimento de seu enquadramento no plano de cargos e carreira anterior a 2016 e as respostas apresentam um percentual de 59% de conhecimento, o que pode ser considerado um ponto positivo nesta pesquisa, tendo-se em vista que o plano era do ano de 2008. O gráfico 5 apresenta a pergunta sobre a percepção do conhecimento sobre o atual plano de cargos e carreira.

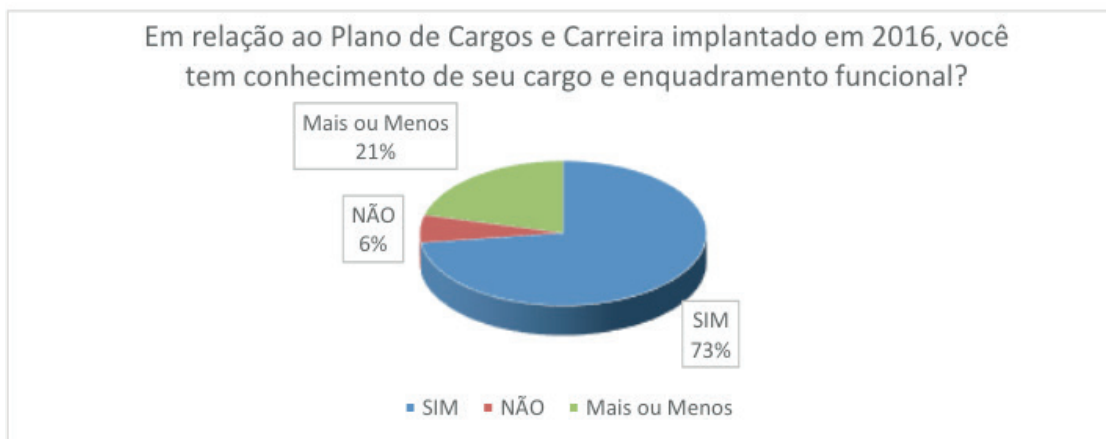


GRÁFICO 5 – Percepção sobre o Conhecimento do Colaborador em relação ao Plano Atual
Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão é questionado se o colaborador tem conhecimento de seu cargo e enquadramento funcional no Plano de Cargos e Carreira implantado em setembro de 2016. O índice de colaboradores que possuem conhecimento é de 73%, o que é muito positivo, pois apenas 6% dos colaboradores responderam que não sabem qual é o seu enquadramento no plano de cargos e salários.

O gráfico 6 apresenta a percepção de satisfação dos colaboradores em relação ao seu cargo e enquadramento funcional.

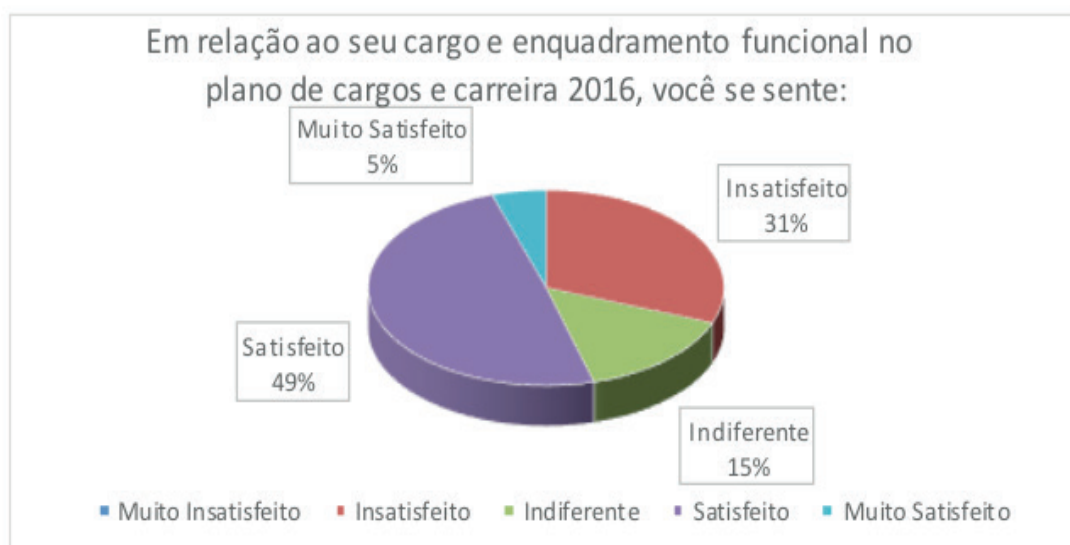


GRÁFICO 6 – Percepção de satisfação em relação ao seu cargo e enquadramento funcional
Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Em relação a esta pergunta, 54% dos colaboradores responderam como satisfeitos e muito satisfeitos com seu cargo e enquadramento funcional. Mas, chamou a atenção o percentual de 31% de insatisfeitos e de 15% indiferentes com seu enquadramento funcional no plano. Com estes resultados da pesquisa entende-se como necessário e importante a gestão de recursos humanos realizar um trabalho para detectar esta insatisfação e indiferença dos colaboradores.

O gráfico 7 apresenta a percepção dos colaboradores em relação ao seu enquadramento salarial.

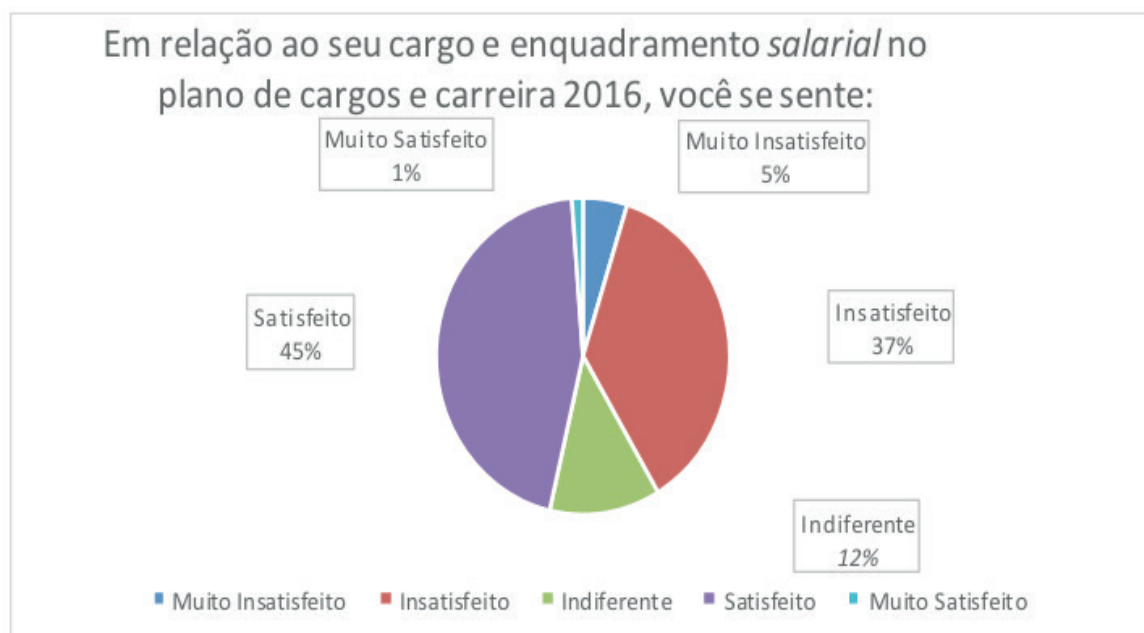


GRÁFICO 7 – Percepção de satisfação em relação ao enquadramento salarial

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão em relação a percepção de satisfação salarial com o novo plano, pode-se dizer que 46% dos respondentes estão satisfeitos com seus salários. Novamente aparece um índice muito significativo de colaboradores muito insatisfeitos e insatisfeitos, totalizando 42%, e de colaboradores indiferentes com 12%.

O gráfico 8 apresenta a percepção dos colaboradores acerca do programa de desenvolvimento profissional – APRIMORA.

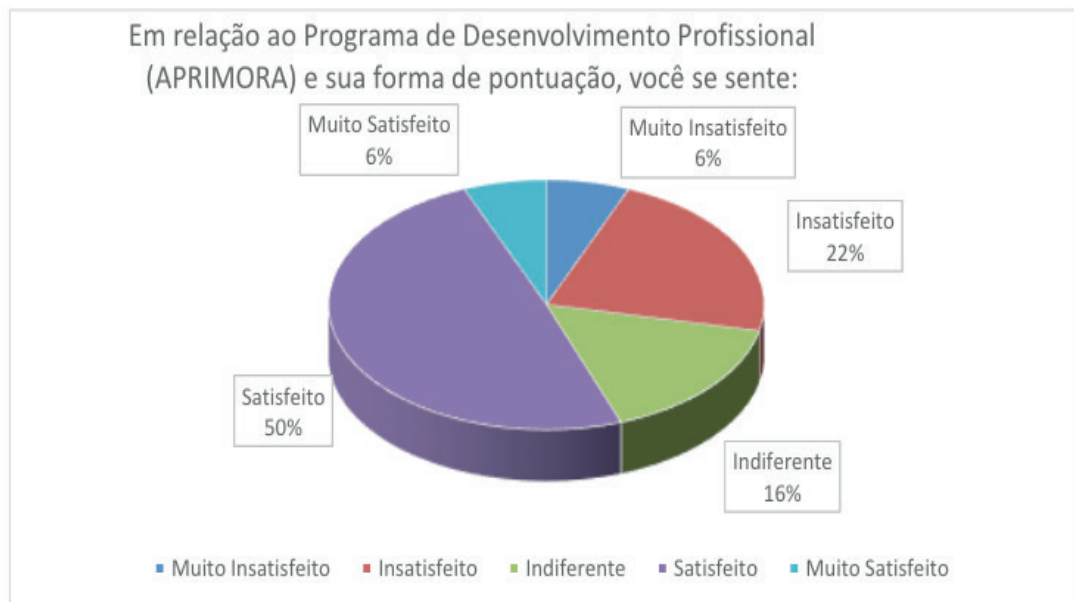


GRÁFICO 8 – Percepção de satisfação em relação ao Programa APRIMORA

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Neste item 56% dos colaboradores responderam que se sentem satisfeitos e muito satisfeitos com o programa. Ainda persiste nas respostas um número significativo de 28% de insatisfeitos e muito insatisfeitos.

No gráfico 9 é apresentada a percepção dos colaboradores sobre sua última avaliação de desempenho com o novo plano.

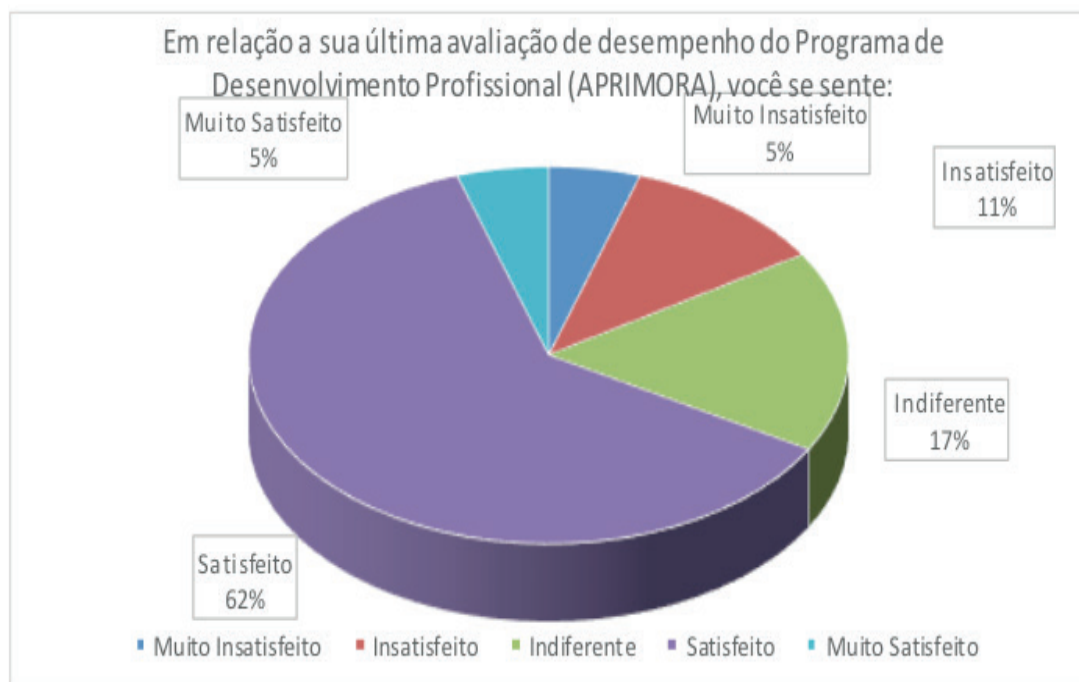


GRÁFICO 9 – Percepção de Satisfação na Avaliação de Desempenho

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão 62% dos respondentes sentem-se satisfeitos e 5% muito satisfeitos.

16% dos respondentes consideram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos, com 17% de indiferentes à avaliação de desempenho. Estas respostas podem ser consideradas positivas para esta questão.

O gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores de modo geral em relação à implantação do plano de cargos e carreira.

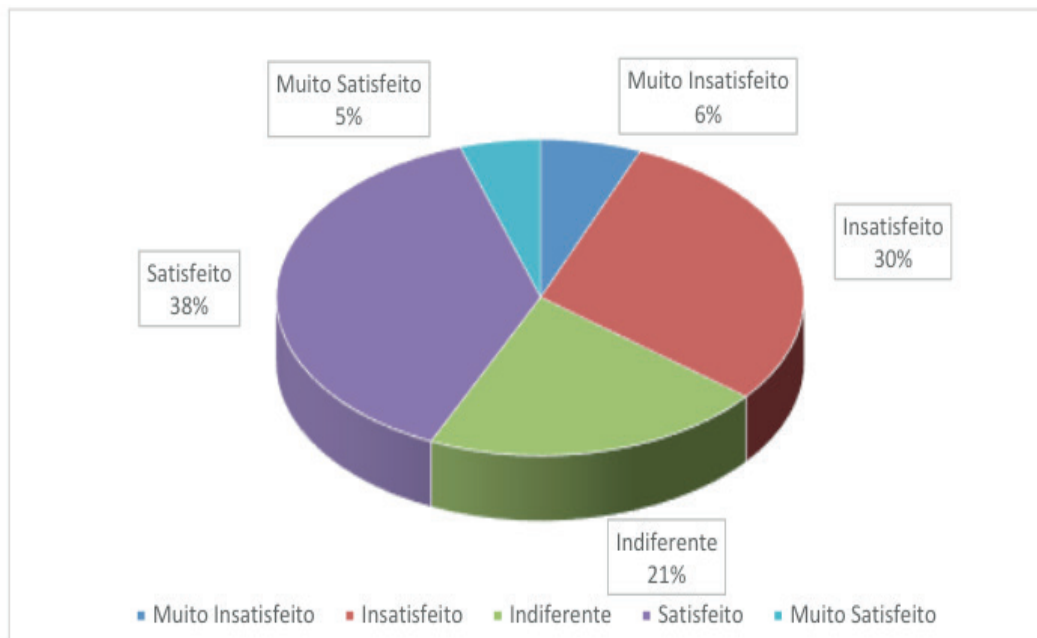


GRÁFICO 10 – Percepção de modo geral em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira

Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

No gráfico 10, os respondentes foram arguidos a expressar sua percepção em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira, em que 38% dos respondentes dizem estar satisfeitos e 5% muito satisfeitos. Os respondentes insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 36%, enquanto 21% dos respondentes é indiferente. Nesse sentido, percebe-se uma preocupação que deverá ser considerada pelos gestores da ICES, pois o percentual de insatisfeitos ou indiferentes com a questão representa mais de 50% dos colaboradores entrevistados, o que pode significar que o Plano de Cargos e Carreira não foi devidamente explanado aos colaboradores ou estes não foram orientados acerca dos efeitos positivos sobre a carreira do colaborador e isso poderá gerar problemas de ordem diversas para a Instituição, tais como: falta de comprometimento, pertencimento e motivação no desempenho das atividades, prejudicando os resultados esperados pela ICES.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado se propôs a investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma ICES acerca da implantação do plano de cargos e carreira que regulamenta os cargos, a carreira, a promoção e remuneração

na Instituição.

Ressalta-se que a implantação do plano se deu no mês de setembro de 2016 e que, portanto, os colaboradores ainda estavam se ambientando a este novo plano e a sua avaliação de desempenho, através do APRIMORA, bem como, a forma de progressão. Importante ressaltar que a adesão ao plano aconteceu nos meses subsequentes e nem todos os colaboradores aderiram ao novo plano. Neste sentido, este estudo é permeado por este caráter de novidade e isto deve ser levado em consideração.

Em relação às questões apresentadas ressaltam-se o nível de escolaridade dos respondentes como um fator positivo, sabendo-se que este estudo foi em uma Instituição Comunitária de Ensino Superior que incentiva seus colaboradores com bolsas de estudo para sua formação superior.

Em relação as duas questões abordadas sobre o conhecimento do plano anterior e do plano de cargos implantado no ano de 2016, nota-se que houve uma melhora na percepção do plano atual, com um percentual de 85% dos respondentes em relação aos 67% sobre o plano anterior.

A percepção sobre a satisfação em relação ao seu enquadramento funcional e salarial no novo plano, nas duas questões, mostrou que a satisfação é maior na funcional que na satisfação salarial, podendo-se inferir que o colaborador valoriza o salário acima da função, o que é normal.

Em relação ao programa de desenvolvimento profissional - APRIMORA as respostas são muito idênticas. Em geral em planos de cargos e carreira este ponto é muito difícil de ser entendido e, portanto, a instituição precisa orientar suas chefias imediatas para atuar mais para o entendimento do programa. O sistema de promoção e pontuação no desenvolvimento da carreira influencia na satisfação dos colaboradores.

Na percepção de satisfação geral em relação ao novo plano de cargos e carreira as respostas de muito satisfeito e satisfeito atingem apenas 47% das respostas, e o índice de muito insatisfeito e insatisfeito chega a 31% das respostas. A resposta indiferente também recebeu 22%, denotando também nestes três quesitos que é necessário um trabalho para esclarecimento, discussão e entendimento do novo plano.

Por fim, tem-se claro o entendimento do caráter preliminar desta pesquisa e que outros estudos precisam ser feitos para consolidar os resultados aqui apresentados, mas é importante que a instituição aprofunde o esclarecimento sobre este tema, pois alguns índices de satisfação em relação ao novo plano não ultrapassam os 60%, sendo muito baixos pelo fato da implantação ter sido recente e é sabido que, com o passar do tempo, este índice pode baixar ainda mais.

Conclui-se que a pesquisa é necessária para a análise da satisfação do quadro de colaboradores e para uma melhor gestão das pessoas por parte da ICES e sugere-se que pesquisa seja aplicada a todos os colaboradores para respaldar a tomada de decisão dos gestores, as ações e os ajustes necessários para a validação do plano, qualificação das atividades institucionais, e o alinhamento dos objetivos individuais

aos objetivos, missão e valores da ICES.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte**. Monografia. Natal, 2012.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6ª ed. Florianópolis/SC: Editora da UFSC, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

CUNHA, Henrique Farnesi; DESSOTTI, Leandro; PAVAN, André Augusto. **O Marketing Educacional Aplicado nas Instituições de Ensino Superior como Ferramenta de Competitividade**. São Paulo, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MACIEL, Filipe de Oliveira; SOUZA, Samara Tenório; JUNIOR, João Francisco Lins Brayner Rangel. **Implicações de Cargos e Salários sobre a Motivação de Funcionários: Um estudo de caso numa empresa de estofados**. Caruaru, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, Distrito Federal, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários - Carreira e Remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEFANO, Silvio Roberto; UEMURA, Alda Yoshi; VERRI, Reginaldo Aparecido. **Cargos, Carreiras e Salários: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Pública**. ReCaPe – Revista de Carreira e Pessoas. São Paulo. v. 03 n. 03, set/out/nov/dez., 2013.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS

Cristiane Chaves Caldas

Centro Universitário Unihorizontes
Belo Horizonte - MG

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Centro Universitário Unihorizontes
Belo Horizonte - MG

Ana Lúcia Magri Lopes

Centro Universitário Unihorizontes
Belo Horizonte - MG

RESUMO: O objetivo deste estudo foi analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. Optou-se pela pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo. Os resultados sugerem a existência do processo de empoderamento feminino, identificado pela presença de cada fator do modelo proposto por Melo (2012). As mulheres diretoras pesquisadas vivenciam ora o empoderamento - a mulher já se recoloca no mercado de trabalho, mostra atitudes, capacidade de decisões, avanços na carreira profissional - ora a violência simbólica, incorporada pelo senso comum como algo natural.

PALAVRAS-CHAVE: Empoderamento

feminino, violência simbólica, mercado de trabalho.

SYMBOLIC VIOLENCE AND EMPOWERMENT: WOMEN WHO OCCUPY MANAGEMENT POSTS IN UNIVERSITY CENTERS

ABSTRACT: The objective of this study was to analyze the perception of the existence of empowerment and / or the experience of symbolic violence in the daily work of five women who occupy top management positions in University Centers in Belo Horizonte - MG. We chose the qualitative, descriptive research of the field study type. The results suggest the existence of the female empowerment process, identified by the presence of each factor of the model proposed by Melo (2012). The women directors who are being interviewed are now experiencing empowerment - women are already re-entering the labor market, showing attitudes, decision making, advances in the professional career - or symbolic violence, incorporated by common sense as something natural.

KEYWORDS: Women's empowerment, symbolic violence, labor market.

1 | INTRODUÇÃO

A presença e o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho vem

possibilitando novas maneiras para esse ambiente, tal como o aumento dos desafios para o rompimento de convicções sociais e organizacionais originárias de uma cultura considerada tradicionalmente machista e patriarcalista (MELO; LOPES, 2012).

Historicamente, como enfatiza Bezerra (2013), havia uma preocupação com a educação das mulheres e tudo era ensinado dentro de suas casas, resumindo-se apenas as prendas domésticas, pois elas eram destinadas ao casamento, onde se tornariam donas de casa, mães e esposas dedicadas aos seus maridos.

A partir da década de 70, iniciam-se os movimentos feministas levando à conscientização da necessidade de empoderamento das mulheres para buscar tanto a igualdade social, econômica e política quanto para ampliar o acesso a direitos humanos fundamentais, como saúde e educação (MELO; LOPES, 2012). Nas palavras de Lisboa (2008, p. 7), “empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir”.

O empoderamento da mulher a capacita e a fortalece para reconhecer e rejeitar a violência simbólica existente no cotidiano da sociedade e mudar o contexto de sua vida, não permitindo-lhe viver conforme os paradigmas da sociedade, mas de acordo com suas próprias escolhas e decisões. Assim pode ser observada a entrada das mulheres em profissões de maior valor social, em ambientes supostamente masculinos, o que se justifica pelo investimento em educação e escolaridade (BRUSCHINI, 2007; SADEK, 2009).

Contudo, mesmo com o aumento das mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança, percebe-se, ainda, a existência de um afinilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações (ROCHA, et al, 2014). Além disso, as mulheres convivem no seu cotidiano com a violência simbólica. Para Bourdieu (1998) a violência simbólica se dá na criação contínua de crenças no processo de socialização, que leva o indivíduo a se posicionar no espaço social, seguindo os padrões e costumes do discurso, ou seja, aquela violência suave, insensível, de encantada subordinação e invisível às suas próprias vítimas.

Dentro desse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo, realizado por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, com cinco mulheres em cargos de alta direção nas instituições supracitadas, escolhidas pelo critério de acessibilidade.

2 | ESCOLARIDADE E O MERCADO FEMININO DE TRABALHO

As regras do início do século XX apontavam que a mulher não deveria trabalhar fora do lar, e que o marido era o provedor da casa. A partir dos anos 70, após a ocorrência de movimentos sociais mundiais, a cultura da sociedade foi se modificando. As mulheres começaram a conquistar espaço no mercado de trabalho e a aumentar o seu nível de escolaridade (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Junto a esses movimentos sociais, as mulheres passaram a disputar mais o seu espaço no mercado de trabalho, a reconhecerem a necessidade da complementação de renda, a necessidade da elevação da escolaridade, a diminuição do número de filhos e mudanças nas relações familiares. A busca pela educação continuada e o ingresso à universidade são fatores de grande impacto nesse maior acesso ao mercado de trabalho, o que explica não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil dessa força de trabalho (BRUSCHINI, 2007).

De acordo com Sadek (2009), tem-se assistido a uma quebra da exclusividade masculina em diversas áreas, com a extensão da presença de mulheres em profissões anteriormente vistas como um privilégio ou uma “reserva de mercado” de homens. Homens passaram a enfrentar a concorrência feminina em postos de comando e em funções de elevada especialização.

Bourdieu (1998, p. 108) afirma que uma das mudanças mais importantes na condição das mulheres e um dos fatores mais decisivos da transformação dessa condição “é o aumento do acesso das mulheres ao ensino médio e superior que, estando relacionado com as transformações das estruturas produtivas, levou a uma modificação importante da posição das mulheres na divisão do trabalho”. Percebe-se, assim, uma mudança no comportamento das mulheres, fazendo com que muitas consigam competir com homens em igualdade de condição. Importa lembrar que o avanço nos níveis de qualificação feminina tem ajudado bastante para a melhoria da posição da mulher no mercado de trabalho.

Assim, não se pode ignorar o fato de que as mulheres, ao longo dos anos, vêm conquistando novos espaços no mercado de trabalho e, em alguns casos, atingindo níveis mais altos na hierarquia organizacional. Porém, o crescimento dentro da organização ainda compõe um dos maiores desafios que as mulheres encontram no percurso profissional — poucas mudanças são ainda percebidas quando se observa a estrutura hierárquica organizacional — sem esquecer a inexistência da igualdade de oportunidades para esse crescimento se comparada aos homens (MELO, 2012).

2.1 Violência simbólica e empoderamento feminino

Sadek (2009) já enfatizava que o ingresso feminino em arenas anteriormente monopolizadas por homens não significa que tenha havido a extinção de preconceitos, mas que muitos sulcos foram abertos, abalando antigas fortalezas. Lombardi (2017) acrescenta que a maioria das profissionais mulheres, permanece acantonada nas

bases das pirâmides hierárquicas e que ascender postos de alta gerência continua sendo um desafio que apenas poucas conseguem vencer.

O empoderamento não é um processo com um começo bem delineado e com um final determinado, não sendo experiências iguais para todas as mulheres, pois não existem fórmulas ou projetos, receitas ou modelos prescritos que ensinem a mulher a se empoderar. Ele é moldado para cada indivíduo, com base em suas experiências individuais, seus contextos e suas histórias, ocorrendo, assim, de acordo com a posição de subordinação de cada um nos níveis pessoal, familiar e profissional (MELO; LOPES, 2012).

Lisboa (2008) analisa o empoderamento da mulher na perspectiva feminista, considerando-o como novo conceito de poder nas relações de gênero que reconhece e valoriza as mulheres, e que, segundo Costa (2004), constrói novos mecanismos para a tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas.

Alguns autores definem o empoderamento feminino como uma forma de fortalecimento dos direitos das mulheres de fazerem suas próprias escolhas de vida, diminuindo, assim, as desigualdades entre homens e mulheres (COSTA, 2004; MALHOTRA; SCHULER, 2005; MELO, 2012; PORTER, 2013).

Para uma análise mais detalhada e melhor compreensão do processo do empoderamento das mulheres nas organizações, Melo (2012) considera seis fatores que se relacionam e se justificam pela identificação de ocorrência deles, podendo um desses fatores sobressair aos demais, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, cultural e social.

O fator cognitivo analítico refere-se à qualificação, ao conhecimento, a formação contínua e a contribuição da mulher para a organização, constituindo-se em um posicionamento do “eu sou capaz”. O fator subjetivo refere-se à maneira como a mulher se vê no ambiente organizacional e social e como os sentimentos dão significados à sua atuação, refletidos no seu posicionamento do “eu posso”. O fator político analisa seu posicionamento dentro das relações de poder vivenciadas nesse ambiente, já o fator econômico analisa o impacto da renda em seu progresso profissional e em sua vida particular, conferindo ou não a ela a independência financeira e, em decorrência, certa independência pessoal. O fator social analisa como se dá o reconhecimento da mulher nos ambientes social, organizacional e familiar, e como ela é percebida e reconhecida pelos superiores, pares e subordinados; e, por fim, o fator cultural analisa como os traços culturais e familiares têm afetado a atuação da mulher no mercado de trabalho e como essa atuação pode afetar a própria cultura (MELO, 2012).

Todavia, no mesmo ambiente em que a mulher pode vivenciar o empoderamento, as práticas no dia a dia podem, também reproduzirem a violência simbólica. Salvini, Souza e Marchi Júnior (2012) definem esta violência como dissimulada, o que lhe confere poderes particulares e eficácia específica, ela é a violência física mascarada e, por conseguinte, invisível e esquecida.

Assim, a dominação masculina é incorporada pelo senso comum como algo

normal, considerando que as próprias mulheres acabam incorporando essa relação de poder em sua vida com naturalidade, porque está incorporado na sociedade, e não percebendo sua condição de dominada, a mulher acaba reproduzindo essa forma de violência (RODRIGUES; NASCIMENTO; NONATO, 2015). Portanto, a mulher incorpora essa relação de poder em sua vida como algo que lhe parece natural ao aceitá-la como forma de crença, irrefletidamente, sem necessidade de comprovação, uma vez que essa concepção já se acha incorporada na sociedade, fazendo-a, assim, ser vista como natural (BOURDIEU, 1998).

Desse modo, os fatores relativos ao processo de empoderamento reforçam como as mulheres se fortalecem e se valorizam enquanto profissionais em ambientes ocupados, até pouco tempo, somente por homens; uma ruptura vivenciada numa sociedade que sempre foi dita como machista, patriarcalista, cheia de preconceitos que são, a cada dia, quebrados e reconstruídos com a participação das mulheres (MELO; LOPES, 2012).

3 | METODOLOGIA

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, do tipo estudo de campo. A pesquisa qualitativa utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados buscando entender um fenômeno social na sua complexidade. Um dos métodos de uma pesquisa qualitativa é o estudo de campo. Já a pesquisa de campo pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada (GONSALVES, 2001).

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade das entrevistadas, gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, dando destaque à fala das entrevistadas.

Participaram deste estudo cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, localizados em Belo Horizonte, Minas Gerais. A escolha dos sujeitos se deu pelo critério de acessibilidade e foram codificadas de M1 a M5, para preservar a identidade das pesquisadas.

O processo de análise dos dados segue os princípios de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), destacando a tabulação temática que consiste na definição de temas, segundo os objetivos do estudo e permitindo o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas. Esta metodologia possibilita trabalhar com o conhecimento e a vivência do sujeito, além de consentir aos pesquisadores um entendimento mais aprofundado da temática pesquisada.

As respostas das entrevistadas foram analisadas considerando os fatores do processo de empoderamento proposto por Melo (2012), bem como, a identificação da violência simbólica nos discursos dos sujeitos pesquisados.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS: EMPODERAMENTO FEMININO E VIOLÊNCIA SIMBÓLICA

4.1 Fator Cognitivo analítico

Buscou-se conhecer por meio dos relatos das mulheres entrevistadas a trajetória profissional, a qualificação profissional e o conhecimento adquirido, bem como a capacitação contínua para o exercício do cargo gerencial.

As entrevistadas ao descreverem os caminhos trilhados para alcançar cargos de alta gerência, destacaram que o avanço educacional é um dos requisitos para conquistar uma carreira de sucesso. Da mesma forma, a experiência adquirida ao longo do percurso profissional — como o exercício da docência, o conhecimento da área administrativa e conhecimento dos processos institucionais — também foi fundamental para a conquista do cargo.

A constante capacitação, o conhecimento e o próprio saber são requisitos primordiais para o processo de empoderamento, fortalecendo as mulheres profissionalmente, reforçando o exposto por Bruschini (2007) e Sadek (2009).

[...] eu comecei atuando em estágio técnico, fiz técnico em eletrônica no CEFET, então comecei com estágio em uma multinacional em eletro eletrônica na época e após o estágio, a faculdade em Engenharia Eletrônica [...] saí de uma empresa multinacional e fui para uma empresa nacional [...] foi muito bom pra mim, fiquei lá 2 anos, mudou a gestão, e por não estar de acordo com a nova gestão, resolvi buscar o mestrado (M3).

Além da busca pela capacitação contínua, percebe-se pelos relatos das mulheres entrevistadas um incômodo em almejar algo mais, de conquistar novos espaços, uma inquietação com a situação vivenciada e o desejo de transformá-la, conforme explicitado por Melo e Lopes (2012).

[...] a gente foi conquistando o espaço aos poucos, aí em 2012, 2013, fui convidada para assumir uma diretoria [...] (M2). [...] eu já sabia o que eu queria e queria muito abrir novos horizontes na minha carreira (M4).

As entrevistadas destacaram, ainda, alguns itens relacionados às qualificações para o exercício do cargo gerencial, como a capacidade de negociação, a flexibilidade, liderança, tomada de decisão, além de ter que conhecer as áreas institucionais.

Na visão das entrevistadas, elas são valorizadas pelas empresas onde trabalham, apesar dos desafios impostos no dia a dia, mas também precisam de muito profissionalismo, dedicação, compromisso e respeito, reforçados pela qualificação e conhecimento para uma trajetória profissional bem sucedida.

4.2 Fator Subjetivo

O fator subjetivo está intimamente ligado ao sentimento de capacidade, de autoconfiança e de autoestima (MELO, 2012). Na percepção das entrevistadas, as atividades profissionais são bem desempenhadas, reconhecem suas competências e contribuem para o crescimento profissional de outras pessoas e da instituição.

[...] sou uma pessoa bem objetiva (M1). Ah, me acho uma boa profissional, competente, faço aquilo que me proponho a fazer, a cada dia sou uma versão melhor de mim mesma (M4).

Entretanto, na oposição do bem estar que o fator subjetivo propõe, as entrevistadas relatam um sentimento de desvalorização ou discriminação no que se refere ao relacionamento com seus pares, levando-as a um desconforto no cargo de direção, comprovando, assim, a resistência do homem em relação às decisões femininas, caracterizando a violência simbólica, mascarada e sutil, citada por Bourdieu (1998).

[...] por mais que você represente uma liderança, [...] você é vista como uma ameaça, por ser mulher, você é vista sem crédito perante o grupo (M4). Eu sinto o tempo todo tendo que provar para alguém o quanto eu sou boa no trabalho que desempenho (M1).

Apesar dos desconfortos encontrados no percurso da profissão, as diretoras entrevistadas destacaram que conseguem exercer a autoridade profissional com habilidade, não apresentam, em geral, dificuldades de se posicionarem com os pares, e relatam também que, em alguns momentos, precisam ser mais enérgicas, o que contribui para a afirmação da autoconfiança e autoestima no comando organizacional.

4.3 Fator Social

Neste fator, analisou-se o respeito e o reconhecimento familiar, o reconhecimento do grupo social, bem como o respeito dentro do espaço organizacional.

Observou-se que o papel da família, principalmente o apoio dos pais, foi um ponto decisivo para a conquista do cargo de diretoria. Melo (2012) destaca que a família configura-se em um grau de importância elevado, podendo contribuir positivamente para o processo de empoderamento da mulher.

[...] minha mãe é orgulhosa por eu permanecer na educação (M1). Minha mãe, meu pai, têm muito orgulho. Eles têm muito orgulho (M3).

Para a maioria das entrevistadas, a relação com superiores e subordinados da instituição, apesar de desafiador, acontece com respeito e diálogo. Foi apontado, ainda, que as diretoras entrevistadas não possuem vergonha ou timidez para o exercício do cargo.

Então foi muito desafiador conquistar esta equipe [...] uma relação que eu acredito ser extremamente profissional (M1). Meus superiores, temos um comportamento normal no dia a dia, com respeito, com diálogo, sempre sendo resolutivos (M5).

Percebe-se que, mesmo havendo o respeito dos pares e dos colegas de trabalho, ainda assim, é possível identificar a existência de discriminação, de preconceito, além de assédio à mulher.

[...] desde o momento da entrevista [...] a reitora na época, quando ela entrou na sala e assustou ao me ver, já dizendo: - você é tão nova, né; mulher. A reitora voltou para o diretor dizendo: - a vaga não era para um homem? (M1). Às vezes as pessoas te olham, mulher, novinha, nossa! (M2). [...] já tive chefes que me chamaram para sair (M5).

Verifica-se, então a ocorrência da ambiguidade, do reconhecimento e da violência simbólica no ambiente vivenciado pelas mulheres em cargos de direção em instituições de ensino superior.

4.4 Fator político

O estudo mostrou que o fator político dentro do processo de empoderamento no espaço organizacional está relacionado com o desenvolvimento de estratégias para manter-se no cargo, com as manifestações de poder vivenciadas e com a autonomia conquistada pelas mulheres (MELO, 2012).

As entrevistadas, de forma unânime, acreditam que estratégias e alianças são necessárias para estarem no comando institucional, estas atitudes facilitam a convivência e relacionamento entre pares.

[...] eu acredito que a gente tenha que ter algumas alianças [...] pessoas que a gente confia no trabalho e que a gente possa se apoiar (M2). [...] estratégias do bem, estratégias óticas, você precisa ser como uma águia, estar sempre olhando o todo, bem como o controle da situação, é necessário enxergar todos na instituição (M4).

Em relação ao poder vivenciado, no dia a dia da instituição de ensino, as mulheres entrevistadas, em sua maioria, relatam que respeitam a hierarquia, e que cumprem ordens dos seus líderes diretos da mesma forma que delegam aos seus liderados.

Me sinto muito à vontade para exercer a autoridade, coloco a orquestra para tocar e aí vai (M3). Com a autoridade, muito tranquila, faço com tranquilidade [...] o feedback contínuo, de poder exercer com tranquilidade a autoridade (M4).

Apesar de todas as competências e habilidades apontadas no fator cognitivo analítico, existem alguns incômodos no exercício do cargo gerencial, relacionados ao comportamento dos pares:

O que mais incomoda coincidentemente é ter que provar a todo momento que sou boa, por ser mulher, por ser nova (M1). [...] falta de clareza em algumas decisões institucionais (M3). [...] não me permite falar, isso incomoda (M5).

O fator político, portanto, destaca que a mulher ocupa postos de responsabilidade, exerce com autonomia e segurança o cargo de alta gerência, mesmo tendo em vista a existência de valores e condutas ainda masculinizadas nas organizações.

4.5 Fator econômico

A maioria das mulheres entrevistadas indicou a conquista da independência financeira, e que o salário percebido proporciona segurança, liberdade e tranquilidade. Relatam também que existe a ajuda de um terceiro, sendo essa ajuda nas despesas financeiras da casa e não nas conquistas pessoais.

Hoje me proporciona autonomia, segurança, conforto, inclusive à minha família (M5). Na verdade meu marido não me ajuda, ele ajuda a casa, hoje eu sou a provedora (M2).

Esse fator apontou a independência econômica da mulher que passou a buscar e conquistar seu espaço nas organizações e participar ativamente das despesas financeiras do lar (MELO, 2012). Contudo, referindo-se ao provento financeiro, elas não consideram justo o salário recebido.

[...] vendo o tamanho que isso aqui é, você vê que deveria existir outros valores agregados a este salário atual, se fosse um homem no cargo, possivelmente o salário seria outro (M1).

As diretoras pesquisadas convivem com a conquista da independência financeira simultaneamente com a violência simbólica da desvalorização financeira.

4.6 Fator cultural

Neste fator, considerou-se a influência da cultura no âmbito familiar, no âmbito profissional e os mitos culturais no impacto do empoderamento feminino. Dentro desse contexto, percebe-se que a família, novamente, atua como um fio condutor no processo de empoderamento das diretoras (MELO; LOPES, 2012).

[...] acredito que o grupo familiar tem favorecido essa ascensão profissional. O mercado de trabalho tem exigido a presença das mulheres, as mulheres têm saído de casa, desmistificado as donas de casas e isto, é fruto de determinação profissional, são esses, valores do empoderamento delas (M4).

Foi também unânime para as entrevistadas de que a cultura brasileira facilita o sucesso profissional dos homens, existindo culturalmente, para a maioria delas um preconceito em relação à mulher em cargos de gestão.

Facilita muito para os homens [...]. Isso porque, primeiro, tem um preconceito, segundo, porque a gente é menos competitiva, então eles acabam aproveitando da oportunidade, e, terceiro, porque existe um estilo no gerencial masculino, facilita as habilidades e competências que eles naturalmente têm (M2).

É perceptível também, segundo relatos das mulheres entrevistadas, a presença de barreiras para a ascensão profissional e que os mitos sobre o empoderamento – da sociedade patriarcal, da mulher dona de casa, da mulher cuidadora dos filhos – estão presentes e enraizados na cultura, reforçando a dominação masculina.

Eu percebo barreiras, mas acredito que as barreiras estão dentro de mim (M3). A própria panela, o homem puxa o homem (M2). [...] principalmente quando se trata de maternidade, isto é visto como uma barreira no momento da contratação (M1).

No discurso das entrevistadas, no fator cultural, o poder é considerado diferente para homens e mulheres que, intrinsecamente, apesar do apoio familiar, o senso comum do poder masculino ainda é marcante em ambientes organizacionais, configurando a trajetória da violência simbólica.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte/MG.

A análise contemplou seis fatores que melhor definem o termo empoderamento proposto por Melo (2012). Para indicar a força do fator cognitivo analítico, a capacitação continuada foi o caminho planejado para desencadear o empoderamento, o grupo pesquisado reconhece que o avanço educacional, as constantes qualificações foram requisitos para a conquista do cargo de direção.

Observou-se no fator subjetivo, existência da autoconfiança, da autoestima, reconhecimento, bem como suas competências e contribuição para o crescimento profissional de outras pessoas e da instituição. No entanto, as entrevistadas relatam também um sentimento de desvalorização ou discriminação, no que se refere a resistência do homem em relação às decisões femininas.

No fator social, destacou-se a participação da família, dos pais, como incentivadores potenciais para o processo de empoderamento. Mas também foi relatado que mesmo havendo o respeito dos colegas de trabalho, subordinados e líderes, ainda assim, é possível identificar a existência de discriminação, de preconceito, do assédio à mulher. E ainda, o favorecimento da ascensão masculina aos cargos de direção.

No fator político, verificou-se que as relações de poder refletem de maneira tranquila no dia a dia organizacional, que alianças são construídas na intenção de facilitar o relacionamento com os pares. Mesmo com estas estratégias, as mulheres

entrevistadas apontaram alguns incômodos no exercício do cargo gerencial, relacionado ao comportamento dos pares.

O cargo de direção proporciona a independência financeira, ampliando as oportunidades de qualificação, além de proporcionar segurança, liberdade e tranquilidade. No entanto, são apontadas disparidades salariais entre homens e mulheres em cargos de direção.

No fator cultural, a família tem destaque para a ascensão profissional das mulheres, o que reforça o fator social, contudo, a cultura brasileira ainda facilita e reforça o sucesso profissional dos homens.

De forma ampla, os dados sugerem a existência do processo de empoderamento feminino, identificado pela presença de cada fator do modelo proposto por Melo (2012). Mas as mulheres diretoras pesquisadas vivenciam ora o empoderamento - a mulher já se recoloca no mercado de trabalho, mostra atitudes, capacidade de decisões, avanços na carreira profissional - ora a violência simbólica, incorporada pelo senso comum como algo natural.

A mulher é o agente ativo para desvencilhar e vencer as barreiras estabelecidas historicamente pela sociedade, para percorrer caminhos que vão exigir, ainda, coragem, perseverança e potencial.

Para ampliar o tema empoderamento e violência simbólica sugere-se pesquisas direcionadas aos homens, na expectativa de conhecer a percepção deles quanto ao empoderamento feminino e a existência da violência simbólica na alta direção em instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEZERRA, N. Mulher e Universidade: **A longa e difícil luta contra a invisibilidade**. 2013.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Tradução Maria Helena Kühner. 1. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cadernos de Pesquisa**. Fund. Carlos Chagas, v.37, n.132, p.537-572, 2007.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres. Salvador, 2004.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

LISBOA, T. K. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. **Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

LOMBARDI, M. R. Mulheres em carreiras de prestígio: conquistas e desafios à feminização. **Caderno de Pesquisa**. vol.47 no.163 São Paulo Jan./Mar. 2017.

MALHOTRA, A.; SCHULER, S. R. Women's empowerment as a variable in international development. In: **Measuring Empowerment: cross disciplinary perspectives**. Edited by: Deepa Narayan, 2005.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerente entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de Mulheres Gerentes: A construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador. v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A.; BORGES, W. **A mulher no mercado de trabalho**. II Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís – MA. 2005.

PORTER, E. Rethinking women's empowerment. **Journal of peace building & development**, 8(1), 1-15. 2013.

ROCHA, C. D. et al. O fenômeno teto de vidro na ascensão a posição hierárquica das mulheres no mercado formal: Barreiras. XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais...** Out. 2014.

RODRIGUES, M. E.; NASCIMENTO, G.; NONATO, E. M. N. **A dominação masculina e a violência contra a mulher no discurso religioso**. São Leopoldo, v. 20 n. 1, p. 78-97. 2015.

SADEK, M. T. Delegada: Doutora e Policial. In: SADEK, M. T. (Org.). Delegadas de Polícia. Rio de Janeiro: **Centro Edelstein de Pesquisas Sociais**, 2009. p.126-172.

SALVINI, L.; SOUZA, J.; MARCHI JUNIOR, W. A violência simbólica e a dominação masculina no campo esportivo: algumas notas e digressões teóricas. **Rev. bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v.26, n.3, p.401-10. 2012

EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Eline dos Anjos

ICESP, Brasília

Washington Ângelo

ICESP, Brasília

Equidade; Mulher.

FEMALE SALARY EQUITY IN THE LABOR MARKET: REFLECTIONS FROM A BIBLIOGRAPHICAL SURVEY

RESUMO: O papel da mulher no mercado de trabalho aparece como um tema cada vez mais destacado e mensurado nas organizações nos dias atuais, quesitos como ascensão profissional e equidade aparecem no topo dos debates das políticas para a mulher. Este trabalho tem como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. Para tal, o método adotado é qualitativo e a abordagem é consoante a uma pesquisa exploratória com utilização de levantamento bibliográfico, a coleta de dados será feita pelo método bibliométrico de acordo com as pesquisas selecionadas. Nos resultados das análises dos trabalhos coletados, no período proposto, foi observada a periodicidade de produção de trabalhos relacionados ao tema durante cinco anos e áreas do conhecimento que abordam a temática. Observaram-se, também, os parâmetros de aspectos que envolvem a questão da equidade salarial, onde é possível destacar a formação curricular, gênero e políticas da mulher.

Palavras-Chave: Mercado de trabalho;

ABSTRACT: The role of women in the labor market appears as an increasingly prominent and measured issue in today's organizations, issues such as professional advancement and equity appear at the top of policy debates for women. This paper aims to guide new managers in the issues related to pay equity through a bibliometric survey of research on the subject. For this, the adopted method is qualitative and the approach is consonant to an exploratory research with the use of a bibliographical survey, the data collection will be done by the bibliometric method according to the selected researches. In the results of the analyzes of the collected works, in the proposed period, the periodicity of production of works related to the theme during five years and areas of knowledge that approach the theme was observed. It was also observed the parameters of aspects that involve the issue of wage equity, where it is possible to highlight curricular training, gender and women's policies.

KEYWORDS: Labor market; Equity; Woman.

1 | INTRODUÇÃO

A trajetória de subjugação compulsória sofrida pela mulher na sociedade brasileira é bastante conhecida e há muito tempo debatida. Sendo o Brasil um país historicamente baseado em uma cultura colonial patriarcal onde o papel da mulher era quase sempre limitado aos afazeres do lar e à criação dos filhos não é difícil compreender tal realidade. Centenas de anos foram necessários para que a figura feminina começasse a ter alguma expressão social. Na verdade, o processo de conquista feminina nos espaços predominantemente masculinos brasileiros ainda está em processo de transformação lento, porém irreversível.

Dessa forma, diversos fatos históricos marcaram a trajetória da conquista de espaço e processo de transformação da participação feminina na sociedade, como a Semana da Arte Moderna. Segundo Meireles (2012), a Semana da Arte Moderna, que aconteceu no ano de 1922, em São Paulo, serviu como fator motivador na ascensão feminina na sociedade brasileira, mulheres que antes se viam limitadas aos afazeres do lar expuseram sua produção artística com ousadia desafiando toda uma sociedade e hoje são referência na arte como Anita Malfatti e Tarsila do Amaral, as quais têm seus nomes gravados na história da arte.

Outro fator histórico gerador de transformação social de impacto na participação feminina como conhecemos hoje, foi o período compreendido da Segunda Guerra Mundial até a década de 80, onde grandes conquistas foram possíveis por meio do movimento feminista. Esse movimento buscava uma política de igualdade, de defesa e de ampliação da participação da mulher na sociedade. As mudanças geradas pelo desenvolvimento capitalista acabaram por contribuir na crescente busca das mulheres pelos seus espaços, desencadeando mudanças no campo histórico, econômico, social e político que proporcionaram oportunidades de ascensão da mulher por meio do estudo, do voto e do trabalho, dentre outros fatores.

Em algum momento nesta evolução contínua da sociedade, as mulheres entram nas organizações e passam a ocupar espaços cada vez maiores em detrimento de seu papel como mãe ou esposa, para construir socialmente uma realidade própria no ambiente de trabalho. Nessa nova realidade a mão de obra feminina integra organizações que são movidas a conhecimento ou empresas que atuam nos setores de serviço, participando das mudanças nos modelos contemporâneos de gestão.

Nesses novos cenários de negócios, o trabalho feminino mostra-se capaz de lidar com a multifuncionalidade e ser capaz de gerir mais facilmente a diversidade do capital humano. Apesar de o ambiente organizacional necessitar de uma força de trabalho diferenciada que a mulher preenche com eficiência pelas suas características naturais, os velhos paradigmas ainda persistem como salários mais baixos e cargos de confiança quase sempre destinados aos colaboradores masculinos.

Diante do exposto, a força de trabalho feminina e sua participação efetiva no universo das organizações ainda requerem estudos, visto que este panorama se

encontra em construção. Tendo em vista a inserção feminina na história do trabalho brasileiro e políticas implantadas no contexto organizacional, o presente estudo busca entendimento acerca da seguinte questão de pesquisa: O que dizem os estudos publicados sobre equidade salarial no mercado organizacional nos últimos cinco anos?

Tal estudo também se mostra relevante para o meio acadêmico uma vez que, pelo levantamento de dados do universo organizacional feminino, levantam-se questões que tratam da construção social da mulher, como a dupla jornada do trabalho feminino, a equidade de gênero e a ascensão da mulher no mercado de trabalho, dentre outros. A presente pesquisa tem como objetivo geral fazer um levantamento bibliográfico de pesquisas publicadas nos últimos cinco anos, que abordem o tema sobre equidade salarial da mulher no mercado organizacional.

Para atender o objetivo geral foram determinados os seguintes objetivos específicos: a) analisar os dados divulgados pelas pesquisas publicadas sobre equidade salarial da mulher nas organizações nos últimos 5 anos. b) identificar padrões relevantes sobre a equidade salarial de gênero nas pesquisas selecionadas. c) verificar a interferência na ascensão profissional decorrente do gênero de acordo com os resultados dos trabalhos relacionados.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução feminina no mercado de trabalho

No contexto histórico da evolução da mulher, a primeira Guerra Mundial em 1914, tem seu papel decisivo no que tange às conquistas pelo espaço feminino na sociedade. Devido à mobilização masculina para as frentes de batalha, o papel antes desempenhado pelos homens na vida cotidiana passou a ser ocupado pelas mulheres. Essas foram solicitadas como mão de obra pelo mercado de trabalho para amenizar o déficit com a saída dos homens convocados pela guerra. Segundo Probst (2007), com as duas grandes Guerras Mundiais o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho ganhou força, onde tiveram que assumir as funções predominantemente masculinas.

Em diversos países o papel feminino era substancial e necessário, atuando como operárias nas indústrias. Na sociedade da época, até então, o homem comandava todos os aspectos relacionados à sociedade, como à família e a política e era o responsável em prover o sustento da esposa e filhos (PRIORE, 2011). "Historicamente, foi reservado ao homem a função de prover a família e gerar vida pública e a mulher reservou-se o espaço doméstico" (ALVES e GUIMARAES, 2009, p.40).

No convívio social também ocorreram transformações: liderança nos negócios de família e a ocupação de espaços antes destinados apenas aos homens. Nos campos de batalha durante a primeira Guerra, a mulher teve sua participação na parte de apoio atuando como enfermeiras, motoristas de ambulância e cozinheiras. Em setembro de

1939, com o início da Segunda Guerra Mundial, o papel da mulher ganha destaque, desta vez em tons mais incisivos passando de simples coadjuvantes a militares de fato, com exceção à frente de batalha (MELLO, 2017).

As conquistas alcançadas no período das Guerras foram marcantes no contexto histórico da ascensão da mulher e foi com o movimento feminista da década de 60 que buscou-se fortalecer as políticas que tentavam assegurar a mulher equidade de direitos perante os homens (PROBST, 2007). Três grandes ondas do movimento feminista foram notadas e descritas por diversos autores: a primeira grande onda por volta do século XIX teve início em manifestações dos Estados Unidos e Reino Unido. Buscava o direito ao voto feminino e levantavam questões da vida da mulher na sociedade e a sua busca pelo poder político. A segunda onda, nas décadas de 60 e 70, propunha o desenvolvimento de uma legislação que assegurassem direitos específicos, como o direito ao prazer, valorização da mulher, leis mais duras contra violência sexual e políticas de direito ao corpo. A terceira onda feminista surgiu nos anos 90 e permanece até os dias atuais, englobando todos os temas anteriores e levantando novos assuntos às demandas contemporâneas (MATOS, 2010).

2.2 Participações feminina no mercado de trabalho

Os primeiros dados oficiais realizados demonstram que em 1872, as mulheres representavam 45,5% da força de trabalho brasileiro, empregadas predominantemente nas atividades agropecuárias (35%), nos serviços domésticos em lares alheios (33%) ou serviços de costura por conta própria (20%). Convém ressaltar que a noção de trabalho da época era bastante restrita em relação ao conceito contemporâneo, onde aquele excluía qualquer forma de trabalho domiciliar que fazia parte da maioria da produção do trabalho feminino e se desenvolvia dentro dos limites domésticos. (IPEA, 2014, p.592). Consoante a Andrade (2016), dados dos Censos Demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstram que em 1950 13,6% das mulheres brasileiras eram economicamente ativas e que a partir desta década a participação das mulheres na População Economicamente Ativa (PEA) cresceu significativamente e de forma constante.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), também demonstra que entre 1976 e 2002 as taxas de atividade masculina variaram entre 73% e 76%, enquanto comparativamente, as taxas femininas saltaram de 29% para 50% (ANDRADE, 2016). No ano de 1980, foi implantada pelo IBGE, a Pesquisa Mensal de Emprego – PME. O estudo desde então, produz indicadores para o monitoramento do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, visando uma captação adequada das características do trabalhador e sua inserção no mercado de trabalho brasileiro. 2012 originaram-se do PME, o estudo denominado “Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas”.

Em 2009, o número de mulheres no grupo etário entre 25 e 49 anos de idade que desejava se integrar ao mercado de trabalho correspondia a 54,2%, indicando, portanto,

um crescimento no percentual de mulheres adultas querendo trabalhar. Entretanto conforme o estudo, os dados coletados indicavam que a remuneração feminina continuava inferior ao ganho salarial da população adulta masculina. O rendimento de trabalho das mulheres era estimado em R\$ 1.097,93, inferior ao dos homens que era de R\$ 1.518,31. Ainda se constatou que em diferentes grupos de atividade econômica a escolaridade superior não homogeneiza os rendimentos recebidos entre os gêneros, mas acentua-os.

Dados do SEADE entre 2015 e 2016 demonstram que a taxa de participação feminina no mercado de trabalho se manteve estável entre 55,4% e 55,3%. Conforme o estudo, essa taxa demonstra poucas alterações nos últimos anos após crescimentos comparados nas décadas de 90. Dados da pesquisa descrevem que a taxa de desemprego feminina cresceu mais do que a dos homens nos três últimos anos consecutivos de 14,3% em 2015, para 18,3% em 2016. O estudo revela ainda que o rendimento real por hora entre as mulheres diminuiu 84,1 % do rendimento recebido pelos homens.

2.3 Conquistas, conflitos e escolhas

O Instituto Ethos (2017), esclarece que a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho, permanece como um entrave social, devendo urgentemente ser extirpado do universo organizacional. De acordo com este órgão, fica evidenciado que no mercado de trabalho as mulheres têm escassez de oportunidades para ingressar nas organizações em comparação ao sexo masculino. A ascensão da mulher dentro das organizações é um tema importante que deve ser amplamente discutido, uma vez que ainda existe uma desigualdade nas oportunidades oferecidas à mulher no mercado de trabalho.

Em um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas sobre melhores empresas na promoção da diversidade de gênero na liderança, diz que 20% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres entre as participantes. Entre as 31 empresas destacadas, apenas sete têm uma mulher no cargo de presidente (MANO & SCHERER, 2017). Outro dado citado por Loureiro e Ikeda (2013, p.96), é que “[...] em uma empresa brasileira típica, as mulheres ocupam apenas 17% dos cargos de diretoria executiva. Também recebem menos do que seus colegas homens.” Neste sentido, outro fator relevante ao tema é o nível de instrução do universo feminino no mercado de trabalho atual.

Loureiro e Ikeda (2013, p.96) enfatizam que “São números difíceis de entender se levarmos em conta que as mulheres respondem por 63% dos diplomas universitários brasileiros”. Entretanto, essa herança cultural pode ser entendida quando se recorda que “No Brasil colônia, o acesso ao ensino era basicamente restrito a classe dominante, branca e masculina, sendo vedado às mulheres [...]” (SCHUMAHER & CEVA, 2015, p.38). Se no Brasil colônia a forma de dominação masculina se dava pela restrição feminina à educação, compreende-se que a dominação masculina contemporânea

migrou para ações que direcionam a mulher para cargos mais baixos nas empresas. Segundo dados, até 2013 foi de 55% o percentual médio de ingresso de alunas do total, em cursos de graduação presenciais.

Segundo Fiorin, Oliveira & Dias (2014), um grande número de mulheres enfrenta dificuldades sobre o melhor momento para ser mãe, levando em conta as dificuldades para o futuro crescimento profissional. Segundo Maluf (2009, p. 125), as mulheres “[...] não comprovam adiar a maternidade para buscar uma realização profissional, mas elas integram planejamento para ter filhos, o que também pode ser visto como um tipo de adiamento”.

Atualmente, as organizações buscam processos que amenizem os supostos conflitos entre a vida particular e a profissional, flexibilizando as demandas pessoais e no trabalho (MANO & SCHERER, 2017).

3 | METODOLOGIA

O presente artigo tem caráter exploratório, utiliza o levantamento bibliográfico, fazendo uma análise quantitativa e uma verificação no aspecto social e profissional em relação à mulher e o mercado de trabalho. O trabalho de pesquisa é realizado por meio de material já publicado, como artigos, livros e conteúdo obtido na internet. Define-se as pesquisas exploratórias como aquelas que “[...] têm como caráter principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, objetivando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis [...]” (GIL, 1999 p.43).

Nessa pesquisa foi aplicado o método bibliométrico, quanto à coleta de análise de dados, o qual permite o acesso às pesquisas publicadas sobre o tema, contribuindo para uma análise mais fundamentada em dados. A bibliometria proporciona a elaboração de indicadores de acordo com o propósito que o pesquisador pretende alcançar. (GUEDES & BORSCHIVER, 2005). As pesquisas escolhidas foram selecionadas no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no portal da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), entre outros portais de periódicos nacionais em um período de 5 anos compreendido entre os anos de 2013 a 2017. Para realização da análise bibliométrica foram utilizadas pesquisas científicas relacionadas ao tema equidade salariais e ascensão da mulher. Foram realizadas buscas através das palavras chaves: mulher; equidade salarial; ascensão feminina; mercado de trabalho. Dessa maneira, o universo de pesquisa foi composto por monografias, teses, dissertações, os quais serviram como indicadores para o estudo proposto. No primeiro levantamento foram identificados 54 artigos, publicados no período entre 2013 a 2017, todos relacionados ao tema proposto. Dentre os artigos relacionados temos uma incidência maior de publicações no ano de 2013. São 18 publicações que representam 33,3% do total de trabalhos coletados; no ano de 2014, representando 18,5% do total, temos 10 artigos; nos anos de 2015 e 2016, 8 publicações representando 14,8% em cada ano

e no período de 2017, temos 10 publicações, totalizando 18,5% do total de trabalhos, conforme descrito no quadro abaixo:

ANO DA PUBLICAÇÃO	NÚMERO DE ARTIGOS	%
2013	18	33,3%
2014	10	18,5%
2015	8	14,8%
2016	8	14,8%
2017	10	18,5%
TOTAL	54	100%

Quadro 1 – Artigos por períodos e porcentagem

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Fazendo uma análise dos dados obtidos tendo em vista os objetivos específicos desse trabalho, foi elaborada a seguinte classificação dos temas, apresentados no Quadro 2:

TEMAS	QUANTIDADES DE TRABALHOS
Equidade	15
Equidade e ascensão	5
Gênero e equidade	3
Ascensão	17
Desigualdade e gênero	4
Liderança feminina	5
Direitos da mulher	3
Discriminação	2

Quadro 2- Artigos por período e porcentagem

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Descrito em 15 trabalhos de um total de 54, verificou-se a incidência de 28% das pesquisas sobre equidade. Cinco de todas as pesquisas tratam de ascensão e equidade, o que corresponde a 9%. Três pesquisas analisadas, ou seja, 6% versam sobre a equidade e gênero. Do total de trabalhos pesquisados 31% abordam ascensão feminina e correspondem a 17 pesquisas. Também podem ser verificados temas como desigualdade e gênero com 7% do total, liderança com 9%; direitos da mulher 6% e com 4% o tema discriminação. Outros temas também são apontados tais como: desigualdade de gênero, liderança, direitos da mulher e discriminação. Todos eles estão destacados no gráfico 1 apresentado a seguir.

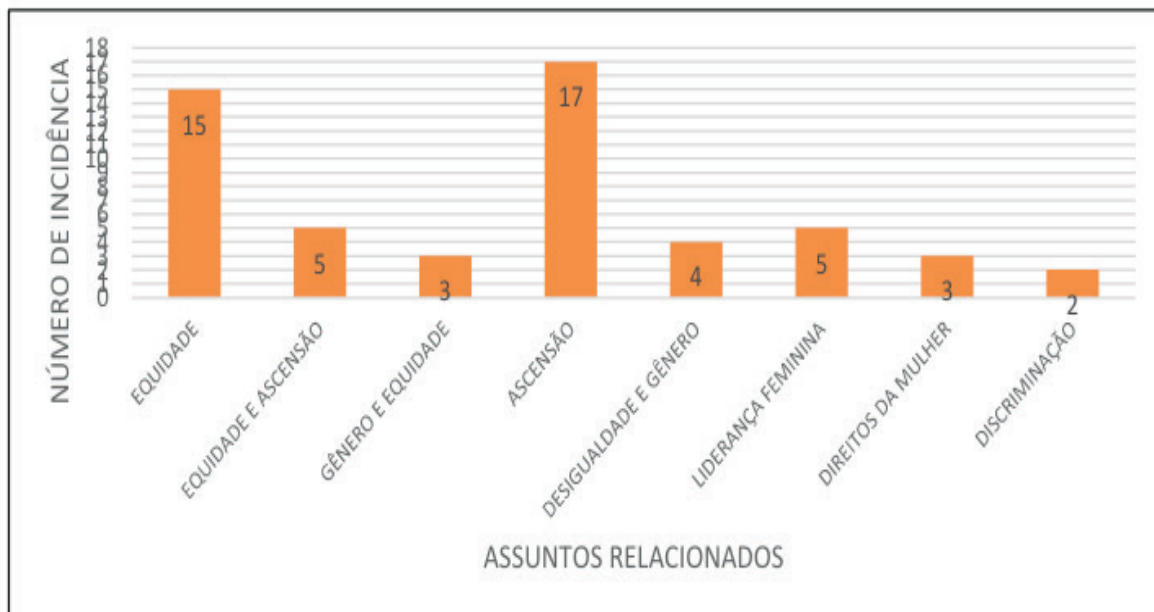


Gráfico 1- Tipo e número de incidência

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Descrito em 15 trabalhos, de um total de 54, temos a incidência sobre o assunto de equidade, representando 28% das pesquisas; Correspondendo a 9%, temos a incidência mútua em 5 trabalhos sobre os temas ascensão e equidade; totalizando 3 pesquisas ou 6% do total, sobre gênero e equidade; ascensão feminina é descrita em 17 pesquisas e representa 31%; desigualdade e gênero 7% do total; liderança 9%; direitos da mulher 6% e com 4% o tema discriminação. Do total de trabalhos analisados por 54 publicações, foi feito um recorte de 15 pesquisas que tratam diretamente das questões femininas citadas neste trabalho. Entre os trabalhos selecionados temos 13 artigos e 2 dissertações de mestrado, nos diversos campos do saber conforme o gráfico 2 apresentado abaixo:

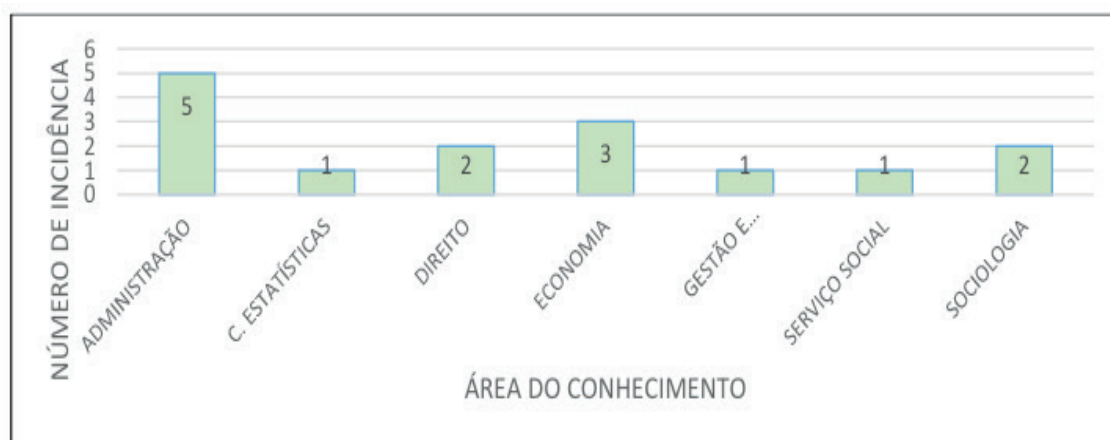


Gráfico 2 – Áreas de conhecimento e número de incidência

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O quadro a seguir, possibilita perceber a variedade de áreas alcançadas pelo tema proposto.

ÁREAS DE CONHECIMENTO	QUANTIDADE DE TRABALHOS	%
Administração	5	33%
C. estatísticas	1	7%
Direito	2	13%
Economia	3	20%
Gestão e tecnologia	1	7%
Serviço social	1	7%
Sociologia	2	13%
TOTAL	15	100%

Quadro 3 – Incidência das áreas de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Dos trabalhos selecionados, 33% foram elaborados por autores da área de Administração seguida pela área de Economia com 20%; Direito e Sociologia aparecem com 13% cada e as áreas de Ciência Estatística, Gestão e Tecnologia e Serviço Social, cada qual com 7%. Estes trabalhos abordam a temática sobre a existência ou não de equidade salarial de gênero nas organizações, Fazendo um parâmetro nos resultados das pesquisas analisadas foram estabelecidos três aspectos que se destacam em alguns trabalhos, são eles: a) A formação curricular e acadêmica feminina, por apresentar um importante aspecto na capacitação da mulher, para assim, almejar postos de trabalho e equiparação salarial frente aos homens. b) A interferência na ascensão profissional decorrente do gênero, muitas das vezes, ainda relacionada com uma cultura patriarcal e em decorrência de todas as singularidades que somente o sexo feminino tende a lidar, como as questões relacionadas à gravidez, cuidado com o lar e o zelo pela família. c) O aumento de políticas da mulher, visando à inserção de maneira proporcional com os homens, buscando a isonomia e reduzindo as desigualdades. Cada um desses aspectos, destacados, serão discutidos e analisados com precisão de acordo com os autores que fundamentam as ideias principais de cada um, conforme se segue.

a. Capacitação curricular feminina

Todos os trabalhos que descrevem a crescente participação da mulher nos mercados de trabalho enfatizam que uma qualificação curricular, se faz necessária à medida que, para alcançar espaços ocupados culturalmente por homens é fundamental uma capacitação e competência, de maneira que possam estar aptas a terem as mesmas oportunidades que os homens em qualquer posto de trabalho dentro de uma organização. Após a desconstrução cultural, as mulheres investiram de forma ativa em sua formação educacional, conseguindo um papel atuante no mercado de trabalho e

competindo de forma igualitária com os homens com capacitação (GALVÃO, 2015).

Galvão (2015), citando a pesquisa de Machado (2005), revela que 36,2% das mulheres trabalham em ocupação diferentes do campo de formação superior e ainda que existe incompatibilidade entre este tipo de formação é maior entre as mulheres mesmo aquelas graduadas em cursos tradicionalmente masculinos. Foi ainda observado que em um universo de 199 mulheres, 83,6% conseguiram concluir a pós-graduação, (ROCHA, 2013; IBGE, 2012). Também segundo o IBGE (2012), a mulher possui 11 anos ou mais de estudo em relação a população masculina brasileira. Por sua vez, Lapa (2016) esclarece que de acordo com as considerações de Freyssenet (1989), existe no processo de capacitação curricular brasileiro uma polarização do mercado de trabalho.

Além disso, segundo os autores supracitados, em um polo existem empregos que exigem uma qualificação profissional continua e que geralmente são ocupados por homens. Em um outro polo, ao contrário, os trabalhos precários— de tempo parcial, informais, temporários, sem proteção social - que exigem a adequação compulsória do trabalhador, predominantemente ocupado por mulheres. Ainda segundo os dois autores, nota-se que especificamente no universo curricular feminino – qualificação/ desqualificação - no Brasil, existe ainda, outra polarização caracterizada, de um lado formada por um grande contingente de mulheres que ocupam posições menos favoráveis e precárias no mercado de trabalho e ainda uma expansão da ocupação feminina em profissões que exigem uma melhor capacitação profissional como Medicina, Arquitetura, Direito e Engenharia.

Oliveira (2013) afirma com base nos dados do DIEESE (2011), que a conclusão do ensino superior é diretamente proporcional a inserção em postos mais qualificados e mais bem remunerados no mercado de trabalho, embora isso não garanta a isonomia na remuneração salarial quanto ao gênero. De fato, uma formação curricular, segundo os apontamentos de Oliveira (2013), representa no ponto de vista organizacional, a possibilidade de uma inserção feminina em postos de trabalho com melhores remunerações e em postos de trabalho de nível estratégico, no entanto ainda são observados sinais de desigualdade de gênero como fator que influencia nessas remunerações, que veremos a seguir.

b. Interferência na ascensão profissional quanto ao do gênero

Na análise dos trabalhos, foi possível avaliar que a questão da equidade nas organizações ainda espelha reflexos de desigualdade, mesmo estando às mulheres em pé de igualdade nos quesitos competência, formação curricular e desempenho. As remunerações ainda têm predominância, no sentido de valor, para o sexo masculino, talvez por questões sociais e culturais que foram perpetuadas ao longo da história e que para reverter este quadro no país, ainda será necessário certo tempo. Neves (2014), por meio dos estudos de Bruschini(2014), revela que a manutenção do modelo patriarcal de família – onde as mulheres têm obrigações com os fazeres domésticos e

com educação dos filhos – torna-se um fator impeditivo para uma melhor colocação da mulher no mercado de trabalho. Assim, devido às obrigações serem conciliadas com suas atividades profissionais, elas são preteridas no mercado de trabalho pelo sexo masculino, ocasionando uma desvantagem.

Mesmo possuindo qualificação profissional e formação acadêmica para assumir postos estratégicos, as mulheres possuem menos oportunidades, devido ao mercado conservar o tradicional viés de gênero, onde liderar, chefiar e comandar são delegações culturais dos homens (SILVA, CARVALHO & SILVA, 2017). Em contrapartida, algumas perspectivas se mostram favoráveis à ascensão progressiva das mulheres, ainda que percebido uma caminhada lenta. Dessa maneira Alves & Cavenaghi (2013) descreve que a ascensão das mulheres ocorre de maneira progressiva e gradual, entretanto satisfatória, ao posicionando de forma a romper o teto de vidro e alcançar o empoderamento no século XXI e que o país vem sofrendo mudanças na desconstrução do patriarcado e na redução das desigualdades de gênero. Nesse sentido, destacados os aspectos da formação curricular e de quesitos que podem interferir na ascensão profissional é crescente a adoção de ações afirmativas de políticas para as mulheres, como descrito a seguir.

c. Políticas da mulher

As políticas de direitos para a mulher são amplamente debatidas, tendo em vista a tentativa de tornar igualitárias as oportunidades para as mulheres no ambiente organizacional. Kloss (2013) alinhado, aos conceitos de Peduzzi (2009), nota que é dever do Estado prover igualdade de oportunidades mediante políticas públicas e leis que satisfaçam necessidades específicas de grupos menos favorecidos, devido ao preconceito ou do processo cultural e histórico. Nessa situação, governos e sociedades devem trabalhar em políticas que favoreçam o papel feminino no mercado de trabalho, desse modo alcançando a igualdade entre homens e mulheres. Diminuindo barreiras de desigualdades existentes no mercado de trabalho feminino, principalmente na questão de igualdade salarial (SILVA, 2015). Mantendo o aspecto relacionado ao tema Teixeira (2008 apud LAPA, 2016) reitera que políticas de ação afirmativa devem ser avaliadas como uma tentativa de diminuir a segregação profissional e as políticas de equidade salarial entendida como, uma tentativa de redução das diferenças de renda ocasionadas pela segregação. Assegurada uma adequada inserção feminina no mercado de trabalho, a preocupação do formulador de políticas públicas ou do legislador será no combate à discriminação decorrente da contratação, desigualdades salariais, formação profissional, condições de trabalho, no progresso na função e inserção em postos de trabalho mais qualificados (VOGEL, 2017). Kloss (2013), ainda cita o artigo realizado pela revista VEJA (2008) o qual denuncia uma outra maneira discriminatória feminina no mercado de trabalho, que ocorre na remuneração, onde é verificado que a mulher recebe menos pelo mesmo serviço realizado em relação ao homem. Foi também constatado que, ao menos que sejam aceleradas as políticas

de gênero, para que as mulheres recebam o mesmo salário que os homens, serão necessários 87 anos.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da existência de leis reguladoras brasileiras que garantam a igualdade de gênero nos postos de trabalho, a trajetória profissional da mulher contemporânea ainda é marcada pela insegurança e pelas barreiras que uma sociedade predominantemente machista e patriarcal, impõe. Esta sociedade moldada pela cultura patriarcal, tem buscado diluir o preconceito contra as mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, mesmo com a expansão da ocupação feminina nesses espaços, pode-se perceber uma expressiva valorização masculina que ainda detém os melhores cargos e salários. O objetivo desse trabalho foi apresentar um levantamento bibliográfico de pesquisas publicadas sobre a equidade salarial da mulher no mercado organizacional nos últimos cinco anos. O levantamento bibliográfico dessa forma apresenta-se como um instrumento valioso para a mensuração desse tipo de problema social.

A análise bibliométrica desenvolvida permitiu a averiguação das pesquisas que pertenciam ao mesmo universo conceitual ao qual este artigo se propôs investigar, colhidos de amostras entre os anos de 2013 a 2017. Também foi possível fazer um recorte dos temas mais recorrentes, descrever os anos de publicação, além das áreas de conhecimento das pesquisas realizadas.

Dessa forma, foi possível produzir parâmetros quantitativos para o correto entendimento do assunto.

Foi verificado por meio desse estudo, padrões relevantes sobre a equidade salarial de gênero de acordo com as pesquisas selecionadas. Foi verificado que as pesquisas tratavam de temas recorrentes entre si, como: maior abrangência no contexto sobre a participação da mulher no mercado de trabalho organizacional, pontos importantes quanto ao histórico de conquistas femininas, trajetória de evolução e ascensão em postos de trabalho, ações positivas para alcançar equidade, a interferência na ascensão profissional decorrente do gênero e capacitação curricular para o desenvolvimento da competência necessária para almejar cargos de liderança.

Foi possível constatar por meio da análise dos dados coletados que o maior número de trabalhos publicados sobre o universo feminino no mercado de trabalho foi no ano de 2013, decrescendo de 2014 até 2016, voltando a crescer em 2017. Também foi verificado que o tema mais desenvolvido foi sobre ascensão no mercado de trabalho e o que apresentou o menor número de publicações, versava sobre discriminação da mulher. Também foi verificado que entre as áreas do conhecimento que mais se ocuparam do tema citado, destacaram-se a administração, seguida pela área de economia e por último as áreas de serviço social, gestão e tecnologia e ciências estatísticas

A partir dos dados coletados por meio da análise bibliométrica, foi possível revelar

aspectos interligados ao contexto da participação feminina, da equidade salarial e políticas apresentadas para impulsionar a inserção no ambiente organizacional, que mesmo após décadas, ainda necessita de instrumentos para equiparar a proporção de gênero dentro do cenário das organizações. Diante do exposto, fica a reflexão no que se refere à equidade salarial e sua evolução.

Percebe-se a necessidade de novos estudos e debates. Sugere-se que para futuras pesquisas de caráter bibliométrico possam ser desenvolvidos trabalhos sobre: a) os direitos da mulher no mercado de trabalho; b) gênero e equidade no ambiente de trabalho; e c) discriminação nas organizações. Sugere-se também que áreas como gestão e tecnologia, serviço social e ciências estatísticas possam contribuir para pulverizar os preconceitos e dilemas que envolvem a participação feminina no mercado de trabalho, por meio de pesquisas e estudos científicos. Fica evidente que os paradigmas culturais polarizados e machistas ainda são a realidade de algumas organizações brasileiras.

As políticas para a mulher buscam amenizar estas barreiras, promovendo equidade e equilíbrio entre gêneros, procurando agilizar e promover uma nova cultura social, mais diversa e com igualdade. Por fim, a elaboração desse trabalho denota a relevância do assunto no universo das organizações contemporâneas, onde debates sobre diferenças surgem rotineiramente, nesse contexto das diversidades, o estudo sobre o universo feminino traz relevância e denota a importância sobre o papel da mulher no mercado de trabalho, servindo como base para nortear novos estudos sobre o assunto. Agradecimentos: auxílio nessa caminhada.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária? Tese de Doutorado em Sociologia. USP. São Paulo, 2007.

ALVES, B. F.; GUIMARAES, M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**: direitos, desigualdades e perspectiva. Revista Augustus, Rio de Janeiro, vol. 14, 2009.

ANDRADE, T. **Mulheres no Mercado de Trabalho**: Onde Nasce a Desigualdade? Estudo Técnico. Consultoria Legislativa da Área V. 2016.

BRASIL. **Mulheres são maioria no ingresso e na conclusão de cursos superiores**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2015/03/mulheres-sao-maioria-no-ingresso-e-na-conclusao-de-cursos-superiores>>. Acesso em: 24 de novembro de 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FIORIN, P. C.; OLIVEIRA, C. T. D.; DIAS, A. C. G. **Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade**. Revista Brasileira de Orientação Profissional. 2014

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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. Encontro Nacional de Ciência da Informação, v. 6, p. 1-18, 2005.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA M. A. de A. **As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas**: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

IBGE. **Mulher no Mercado de Trabalho**: Perguntas e Respostas. Pesquisa Mensal de Emprego – PME. 2012.

INSTITUTO ETHOS. **Reduzir a desigualdade de gênero beneficiaria as mulheres, a sociedade e a economia** - Pesquisa 2017. São Paulo: Instituto Ethos, 2017. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em novembro de 2017.

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

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. **Por que elas são tão poucas?** Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

MALUF, V. M. D. **Mulher, trabalho e maternidade**: uma visão contemporânea. Tese de Doutorado em Psicologia Clínica. PUC. São Paulo, 2009.

MANO, C.; SCHERER, A. **As empresas que mais promovem mulheres no Brasil**. Revista Exame, São Paulo, ed. 1148, outubro 2017.

MATOS, M. **Movimento e Teoria Feminista**: É Possível Reconstruir A Teoria Feminista A Partir Do Sul Global? Revista Sociológica Política, Curitiba, v. 18, n. 36, p. 67-92. 2010.

MEIRELES, O. **Revolucionárias modernistas**. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/revista/2012/02/19/interna_revista_correio,290116/revolucionarias-modernistas.shtml>. Acesso em: 19 setembro de 2017.

MELLO, A. C. R. C. D. **As mulheres na Guerra**. Disponível em< <http://pre.univesp.br/as-mulheres-na-guerra#.WWfZWYjvIU>>. Acesso em outubro de 2017.

PRIORE, M. D. **Histórias íntimas** – Sexualidade e Erotismo na História do Brasil. 2.ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2014.

PROBST, E. R. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertações (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007.

ROSSETTO, C. B. DE S.; GONÇALVES, F. DE O. **Equidade na Educação Superior no Brasil**: Uma Análise Multinomial das Políticas Públicas de Acesso. **Dados**, v. 58, n. 3, p. 791–824, set. 2015.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. dos S.; LUZ, R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, [s. l.], 2013.

SCHNEIDER, P. H. **A concretização dos direitos sociais frente à jurisdição constitucional**: análise centrada na tutela especial da mulher nas relações de emprego. TST, Brasília, vol. 81, no 1, jan/mar, 2015.

PEREIRA, A. M. L.; LIMA, L. D. dos S. C. A DESVALORIZAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 5, p. 133–148, 2017.

MOTA, E.; SOUZA, M. A. De. **A evolução da mulher na Contabilidade**: os desafios da profissão. In: ANAIS DO CONGRESSO CONVIBRA, SÃO PAULO, SP, BRASIL 2013.

OLIVEIRA, S. M. et al. A evolução da mulher no mercado contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 2, n. 1, p. 19–27, 2014.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. dos S.; LUZ, R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, [s. l.], 2013.

RIBEIRO, R. M.; DE JESUS, R. S. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. *Revista de Ciências Humanas, Viçosa*, v. 16, n. 1, p. 42-56, jan./jun. 2016.

FERNANDES, M. A. A inserção da mulher no mercado de trabalho: um estudo sob a perspectiva da psicologia. **Gestão e conhecimento – Revista do Curso de Administração**. PUC Minas, set. 2013.

MIARA, F. A.; PIVOVAR, M.; GOMES, I. C. R. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho. **Anais da Jornada Científica dos Campos Gerais**, v. 15, Ponta Grossa. 2017.

OLIVEIRA BUTURI, M. G. A mulher no mercado de trabalho. **Revista Interatividade**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 90–98, Andradina, SP. 2013.

PAULA FREITAS, J. M. Z.; DE FIGUEIREDO, N. M. S. A Precariedade do trabalho feminino no rural metropolitano do Estado de São Paulo. **Anais**, set. 2014.

ALMEIDA NEVES, M. Anotações sobre trabalho e gênero. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, p. 404–421, 2013.

LEONE, E. T.; TEIXEIRA, M. O. As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. **Anais**, p. 1–21, 2016.

COSTA, A. D. O. Contraste entre sexos, contraste entre mulheres. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, p. 400–402, 2013.

SILVA, E. C. da. Desigualdade de rendimentos por gênero na Região Metropolitana de Salvador: análise dos dados da PED de 2011 a 2014. 2016.

AGUIAR, I. R. S.; VAZ, D. V. **Diferenciais de rendimento por gênero no mercado de trabalho**: uma comparação entre as regiões brasileiras. **Revista da ABET**, 2016.

LOPES, M. K. **Fenômenos sociais e direito**. 1. ed. [s.l.] Antonella Carvalho de Oliveira, 2017.

BARBOSA, A. L. N. de H. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. 2014.

BRIGHENTI, J.; JACOMOSSI, F.; SILVA, M. Z. da. Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 109–122, 2015.

COELHO, R. **Direitos da mulher na contemporaneidade das relações de trabalho**. 2017.

SILVA, C. R. R.; DE CARVALHO, P. M.; DA SILVA, E. L. **Liderança feminina**: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. [s.d.]

SILVA CARREIRA, S. et al. Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, 2015.

- SILVA LINO, A. L. P.; DOS SANTOS ALECRIM, E. **Mulher e desenvolvimento**: desigualdades no mercado de trabalho. [s.d.]
- ALENCAR, W. C. Os direitos humanos no mundo do trabalho: raça e gênero nas organizações—um olhar sobre nós mesmos. **Cadernos ZygmuntBauman**, v. 5, n. 10, 2016.
- ASSIS, R. S.; DA SILVA ALVES, J. Hiato salarial entre homens e mulheres no Brasil segundo condição migratória: o mercado de trabalho é segregado ou discrimina? **Revista Econômica Do Nordeste**, v. 45, n. 1, p. 120–135, 2014.
- OLIVEIRA, A. P. B. G.; BERTOTTI, D. O princípio da isonomia e a diferença salarial entre gêneros. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n. 11, p. 147–165, 2013.
- SOUZA LAPA, T. Desigualdade salarial por sexo: persistências, transformações e desafios. **Revista da ABET**, 2016.
- SOUZA, S. de C. I.; GOMES, M. R. Diferenças salariais de gênero no primeiro emprego dos trabalhadores: análise no estado da Bahia em 2013. **Encontro de economia baiana**, v. 9, 2015.
- EUSTÁQUIO DINIZ ALVES, J.; MARTA CAVENAGHI, S. Indicadores de Desigualdade de Gênero no Brasil. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 18, n. 1, p. 83, 23 set. 2013.
- FAUSTINO, I.; ARAÚJO, E.; MAIA, K. **Mercado de trabalho e discriminação**: uma análise das diferenças salariais e discriminação por gênero no Brasil e macrorregiões (2004-2014). [s.d.]
- FERNANDES, J. C. L.; DE SOUZA, M. M. M.; DE SANTANA, R. dos S.; SANTOS, V. S. Inclusão feminina na hierarquia organizacional-uma breve análise da mulher na gestão contemporânea. **Brasil Para Todos-Revista Internacional**, v. 2, n. 1, p. 162–181, 2015.
- FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, v. 12, n. 1, p. 46–49, 2013.
- GALVÃO, J. de C. **O impacto da segregação de gênero nos cursos de graduação sobre o diferencial salarial entre homens e mulheres no Brasil**. 2016.
- ITABORAÍ, N. R. **Mudanças nas famílias brasileiras (1976-2012)**: uma perspectiva de classe e gênero. 2015.
- KLOSS, L. R. Desigualdades de gênero no trabalho. **Desigualdades de gênero no trabalho**, 2013.
- LANDERDAHL, M. C.; VIEIRA, L. B.; CORTES, L. F.; DE MELLO PADOIN, S. M. Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 17, n. 2, p. 306–312, 2013.
- MARGONATO, R. de C. G.; DE SOUZA, S. de C. I.; DO NASCIMENTO, S. P. Incomedifferentialoffemale labor in Southern Brazil&58; dual approach. **Economia & Região**, v. 2, n. 1, p. 90–107, 2014.
- MINCATO, R.; DORNELLES FILHO, A. A.; SOARES, L. M. Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. **Submetido para publicação**, 2013.
- MINELLA, K. M.; DE LOURDES BORGES, M.; KARAWJCZYK, T. Relações de gênero na geração y: características das mulheres no ambiente de trabalho. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 1, p. 171–180, 2013.

- MUNIZ, D. D.; BACHA, F. B.; PINTO, J. M. Participação Feminina no Mercado de Trabalho. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto**, v. 6, n. 6, p. 82–97, 2015.
- NADER, M. B. **Paradoxos do progresso: a dialética da relação mulher, casamento e trabalho**. Edufes, 2013.
- NO, S. Un Autor. **Grupo 10-Assuntos emergentes**, p. 3029, [s.d.]
- NOVELLINO, M. S. F. Os estudos sobre feminização da pobreza e políticas públicas para mulheres. **Anais**, p. 1–12, 2016.
- PINTO, G. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. **Anais**, p. 1–16, 2016. **Revista ESPACIOS _ Vol. 37 (Nº 15) Año2016**.
- ROCHA, J. B. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. 2013.
- SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287, 28 dez. 2017.
- SOUZA, E. S.; SANTOS, S. Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de administração de uma faculdade particular de São Paulo. **Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, ISSN**, p. 2238–8605, 2014.
- STROBINO, M. R. de C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 59–76, 2014.
- VOGEL, L. H. **Desigualdades entre homens e mulheres no trabalho**: lições da experiência internacional comparada. 2017.
- WAJNMAN, S.; QUEIROZ, B. L.; LIBERATO, V. C. O crescimento da atividade feminina nos anos noventa no Brasil. **Anais**, p. 2429–2454, 2016.

TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Alexandre Oliveira Lima
Antônia Márcia Rodrigues Sousa
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

Sociologia das Emergências.

POST-MODERN CRITICAL OPPOSITION
THEORY: IS IT POSSIBLE TO PLACE IT IN
THE CIRCLE OF EPISTEMICAL MATRICES

RESUMO: O artigo explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO) (Santos, 1999a), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME) (Paes de Paula, 2015, 2016), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente. De um lado, o CME demarca proposta alternativa ao diagrama de paradigmas de Burrell e Morgan (1979), que tem como crítica a tese da incomensurabilidade dos paradigmas de Kuhn (2005); de outro, demarca-se uma Epistemologia Realista Pragmática, de suporte ao Conhecimento-Emancipação (CE). Nos dois caminhos há elementos que sustentam a emancipação atrelada à dimensão prática (matriz hermenêutica) e à dimensão técnica (matriz empírico-analítica), posto que a crítica avançaria na construção de caminhos metodológicos alternativos capaz de unificar conhecimento e interesse na perspectiva de melhor responder as necessidades sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição. Círculo das Matrizes Epistêmicas. Sociologia das Ausências.

ABSTRACT: The article explores the Postmodern Critical Theory of Opposition (TCPO) (Santos, 1999a), within the framework of the Episteme Matrix Circle (Paes de Paula, 2015, 2016), based on the Sociology of Absences, Emergencies, Of the Theory (work) of Translation, as well as in the underlying Reason: the Cosmopolitan Reason as critic to the Indolent Reason. On the one hand, the CME demarcates an alternative proposal to the paradigm diagram of Burrell and Morgan (1979), which criticizes the thesis of the incommensurability of Kuhn's (2005) paradigms; On the other, a Realistic Pragmatic Epistemology, of support to Knowledge-Emancipation (CE), is demarcated. In both paths there are elements that support emancipation linked to the practical dimension (hermeneutic matrix) and to the technical dimension (empirical-analytic matrix), since the criticism would advance in the construction of alternative methodological paths capable of unifying knowledge and interest in the perspective of better answering Social needs.

KEYWORDS: Postmodern Critical Theory of Opposition. Circle of Epistemic Matrices. Sociology of Absences. Sociology of

1 | INTRODUÇÃO

Ao refletir sobre o trabalho revisional de Burrell (2007), agora, com amparo numa visão habermasiana e foucaultiana, Vergara (2007) define que há uma *nova* compreensão sobre teoria organizacional que está sendo processada e captada por Burrell (2007). Para Vergara (2007, p. 461) essa leitura se propaga “como um deslocamento gestáltico, capaz de reconhecer o relativismo de conceituações, bem como, capaz de abraçar outros quadros de referência”.

Com suporte na emergência de novos “quadros de referência”, intenta-se explicação sobre os fenômenos (o *explanandum*), com base em diferentes quadros exploratórios (o *explanans*) (Burrell, 2007). Estes, encrustados em diferentes epistemologias (SANTOS, 1989, 1999a), trariam *explananduns* capazes de dar suporte a uma sociedade diversa, com problemas e, também, soluções diversas. Assim, intenta-se uma saída pluralística, dinâmica, pragmática e realista para onde a presente análise será encaminhada.

Com referência didática no Círculo das Matrizes Epistêmicas (Paes de Paula 2015, 2016) e na Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (Santos, 1989), a perspectiva dos estudos críticos de partida dessa pesquisa são definidos em função de duas correntes de pensamento: a Teoria Crítica e o Pós Modernismo. A primeira, situa um sujeito reflexivo, questionador e ativo em processos de transformação social (Paes de Paula, 2008); a segunda, fragmenta a ideia de sujeito, e, com isso, incorpora dificuldades no que se refere ao desenvolvimento de ações políticas (Alvesson; Deetz, 1999).

No caminho de Alvesson e Deetz (1999) que defendem que é possível situar uma teoria alternativa que realize algum tipo de transação entre pós-modernismo e teoria crítica, Santos (1989, 1999, 2002, 2007, 2009) imprime concepções que buscam essa combinação por meio de uma Teoria Crítica Pós-moderna de Oposição. Esta defende uma concepção pragmática do saber, situado na Ecologia de Saberes que privilegia as práticas (e atores sociais) que, sendo diversas, devem ser consideradas (todas elas) válidas epistemologicamente como totais, cujas relações com outras totalidades não devem ser destrutivas e, por isso, ecológicas, à medida que são interações sustentáveis e dinâmicas.

O Conhecimento-Emancipação (CE), como síntese da Ecologia de Saberes, está situada no campo da Sociologia das Ausências (expandir o presente) e da Sociologia das Emergências (contrair o futuro), com base na crítica à Razão Indolente, redefinida em Razão Cosmopolita que possibilita, pelo trabalho de tradução, pensar alternativas pelas alternativas presentes e, cuidando destas (ampliando o presente) possibilitar futuros não abstratos, mas um futuro do qual se tem pistas e sinais traduzidos pelas

múltiplas experiências do presente.

Por considerar que a Teoria Crítica advinda de Horkheimer é demarcada pelo pensamento moderno e, por isso, com objetivos fundados na busca por alternativas totalizantes para problemas universais, a reformulação de Santos (1989, 2007b) considera a teoria crítica como reflexo de uma reinvenção da emancipação social, cuja organização propicia contextos empíricos específicos e seus contextos históricos e sociais (Alvesson; Deetz, 1999, Reed, 2007). Nesse sentido, Freitag (1994) ressalta que na Dialética do Esclarecimento de Adorno e Horkheimer há nítido sufocamento do sujeito, diante da ausência de possibilidades de resistência crítica em função das relações de produção capitalista.

Ao mesmo tempo, Santos (1989, 2007b) reformula, em oposição ao que concebe como Pós-Modernismo celebratório, o Pós-modernismo de oposição, sendo este uma ruptura do pensamento moderno totalizante, com base na crítica ao conhecimento. Este problematiza a superação da teoria crítica anunciada por Horkheimer, especificamente no âmbito da ideia de sujeito capaz de emancipar-se, e a superação da construção pós-moderna, posto que o Conhecimento-Emancipação (CE) advindo fortalece a ideia de sujeito ativo, emancipado e reconhecido em suas práticas sociais.

Ainda no campo de novas construções sobre conhecimento, têm-se o Círculo das Matrizes Epistêmicas (Paes de Paula 2015, 2016), que, baseada na concepção de interesses cognitivos elaborados por Habermas (1968/1982), supõe que interesses técnicos, pragmáticos e emancipatórios possuem circularidade divergente da leitura paradigmática de Thomas Kuhn. Na ótica do Círculo das Matrizes Epistêmicas, além de possibilidades de combinação entre os interesses cognitivos, há ênfase de que a crítica poderia realizar uma mediação entre o empírico analítico (técnico) e o hermenêutico (prático), para dar respostas às necessidades sociais (Paes de Paula 2015, 2016).

Em função da crítica anunciada por Santos (1989) e Freitag (1994) à teoria crítica concebida pelas ideias de Horkheimer, o Círculo das Matrizes Epistêmicas (Paes de Paula 2015, 2016) incorpora o pensador crítico, Habermas, capaz de dar substância ao sujeito ativo e capaz de superar as condicionalidades pela reflexão crítica e, então, “(...) salvar a teoria crítica do pessimismo”. (Freitag, 1994, p. 23).

Da combinação do Círculo das Matrizes Epistêmicas com a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição propõe-se uma aproximação que gira em torno de uma nova concepção de emancipação social, enraizada no realismo pragmático que confere possibilidade de ampliação de análises contextuais capazes de dar respostas mais coerentes com as necessidades dos grupos sociais, com suporte nas potencialidades da crítica e da autonomia humana (Vieira; Caldas, 2006).

Para a aproximação pretendida, o ensaio teórico permitiu os percursos reflexivo e interpretativo necessários na busca de um novo enfoque (Meneghetti; 2011) que subsidia novos olhares para os problemas sociais e as possibilidades de superação. Para tanto, recorreu-se diretamente às obras dos autores em análise para pleitear o

diálogo, inclusive, como forma de “(...) se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmam originalidade e criatividade”. (Bertero, 2011, p. 342).

2 | O CAMPO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

O pensamento organizacional do século XIX, na estreita atribuição de sentido da estrutura capitalista (Reed, 2007), perpetua-se ao longo do século XX, concomitante com a crescente complexidade e necessidade de incremento da capacidade administrativa, com base em uma organização racional e científica, e, assim, com avanço imperativo da razão, com narrativas sobre a capacidade da organização moderna na resolução de problemáticas de ordem social (Reed, 2007).

Foi no despencar da lógica reinante, que “a prometida garantia de progresso material e social por meio do incremento tecnológico contínuo, da organização moderna e da administração científica hoje em dia parece cada vez mais distante”. (Reed, 2007, p. 62). Do seu interior emergem discussões que reclamam novos *explanandums*, em função da exploração dos *explanans*.

Com a revisão de Burrell (2007), no entanto, constata-se uma espécie de continuísmo, posto que a busca de um novo *explanans* ainda se dá com base na ideia paradigmática de Thomas Kuhn, atrelada à definição de *matriz disciplinadora* que Kuhn teria delimitado após crítica à tese da incomensurabilidade dos paradigmas, ou seja, dos limites intransponíveis dos paradigmas e entre as teorias organizacionais sustentadas por visões de mundo “paradigmáticas”. No entanto, há, mesmo na matriz disciplinadora, a comunhão de ideias separadas por uma linha que delimita a existência de revolução científica e ciência normal, o que é intensamente questionada em torno de uma “guerra paradigmática” (Paes de Paula, 2015, 2016).

Os paradigmas exploram formas de compreensão do mundo recorrendo a diferentes pressuposições sobre a natureza da ciência social: o paradigma funcionalista, recorre à sociologia da regulação pela lente objetivista; o estruturalismo radical, por outro lado, também objetivista, afirma-se na sociologia da mudança radical que incorpora a noção realista e emancipatória; o interpretativista busca a compreensão do mundo como ele é, porém, pela lente subjetiva; o humanismo radical, por sua vez, recorre à mudança radical apoiado na visão subjetiva, com base numa perspectiva nominalista, antipositivista, voluntarista e ideográfica (Burrell; Morgan, 1979).

Em linhas gerais, duas questões centralizam o debate paradigmático de Burrell e Morgan (1979), a regulação e a mudança radical. A primeira, privilegia a ordem e a integração social, a segunda, ressalta o conflito, os modos de dominação e a emancipação, perpassadas pela oposição entre objetivismo e subjetivismo (Paes de Paula, 2015, 2016).

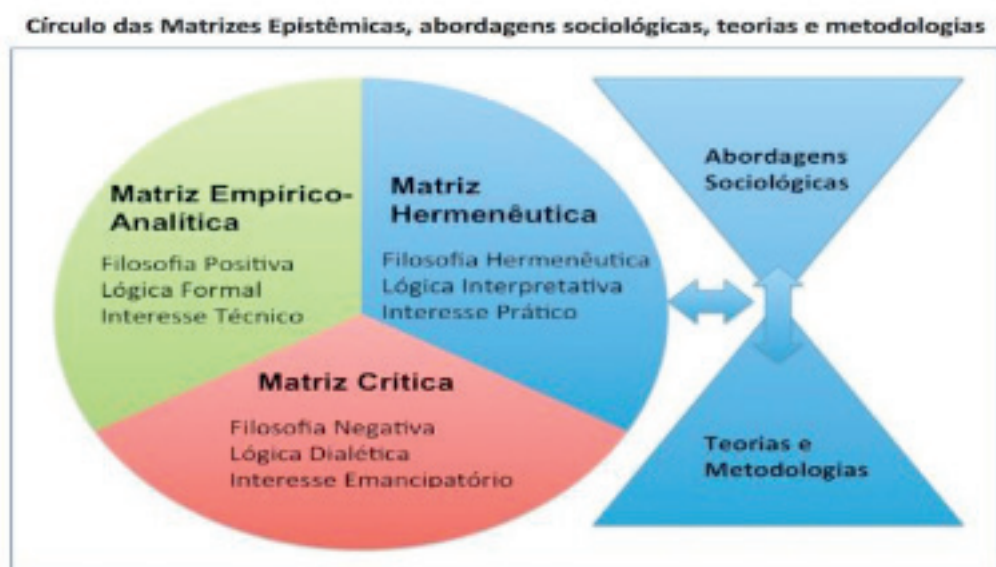
No âmbito da disposição paradigmática de Burrell e Morgan (1979), Burrell (2007) ressalta que as críticas giram em torno incomensurabilidade dos paradigmas que,

levadas ao leito precustiano, supõe simplificações prejudiciais à análise organizacional. Por sua vez, Paes de Paula (2016, 2015) atesta a crítica sobre a incomensurabilidade, descrevendo sua intensificação nos últimos anos, de tal forma que não há qualquer sinal de consenso entre os pesquisadores sobre a questão, observando que clima bélico suscitado pela “guerra paradigmática” além de bloquear avanços na compreensão de *explanans* e de *explanandums* tolhe a criatividade científica e o diálogo propositivo.

Desse ponto, Paes de Paula (2015, 2016), explora uma alternativa ao diagrama de paradigmas de Burrell e Morgan (1979), o Círculo das Matrizes Epistêmicas, diante da perspectiva de superar a tese da incomensurabilidade dos paradigmas e das revoluções científicas, bem como a noção de ciência normal de Kuhn (2005). Para tanto, defende que “o conhecimento se desenvolve (...) porque os pesquisadores constatarem incompletudes cognitivas e realizam reconstruções epistêmicas, que geram novas teorias e metodologias, e por vezes, são capazes de abranger outras matrizes epistêmicas” (Paes de Paula, 2016, p. 26).

No desenvolvimento do Círculo das Matrizes Epistêmicas observa-se leituras de Habermas (1968/1982) e Hill (1984), especificamente no que tange ao conceito de interesse cognitivo e sistemas de produção de conhecimento. No primeiro caso, a conciliação dos interesses cognitivos é representada como forma de superação da proposição paradigmática. Do segundo, se têm o debate de que a combinação entre visões de mundo, metodologias e teorias delimitam sistemas sociais, mas que são estes interdependentes (Paes de Paula, 2016).

Pela lógica dos interesses cognitivos e pela interdependência dos fenômenos sociais, as abordagens sociológicas (Funcionalista, Interpretativista, Humanista, Estruturalista, Pós-Estruturalista, Pós-Estruturalista, e Realista Crítica) são apresentadas em um Círculo (figura 2) com a disposição das matrizes epistêmicas guiadas por três interesses cognitivos: a matriz empírico-analítica (interesse técnico); a matriz hermenêutica (interesse prático); e a matriz crítica (interesse emancipatório) (Paes de Paula, 2016).



As matrizes dispostas circularmente possuem duas constatações. Primeiro, a possibilidade de giro das teorias, haja vista a possibilidade de teorias puras e híbridas em relação às filosofias orientadoras de cada matriz, cuja definição consta no quadro 1. Assim, Paes de Paula (2006) discorre sobre as abordagens sociológicas puras, como aquelas situadas em um única matriz, como, por exemplo, a funcionalista (matriz empírico-analítica), a interpretativista (matriz hermenêutica) e a humanista (matriz crítica); e as abordagens híbridas, representadas pela incompletude cognitiva, como, por exemplo, o estruturalismo (matriz empírico-analítica e matriz hermenêutica), o pós-estruturalismo (matriz hermenêutica e matriz crítica) e a realista crítica (matriz empírico-analítico, matriz hermenêutica e matriz crítica), que integra os três interesses cognitivos: técnico, prático (compreensão/ comunicação) e emancipatório, que, de forma dialética, constituem unidade do conhecimento, posto que, separadamente, não dão conta de dar respostas as necessidades sociais (Paes de Paula, 2016).

Interesses cognitivos	Definição conceitual	Filosofia e lógica de pensamento
Ciências empírico-analíticas	Também conhecidas como monológicas, que são dirigidas pelo interesse técnico e geram conhecimento para possibilitar a predição e o controle dos fatos sociais;	Filosofia positivista Lógica formal Interesse técnico
Ciências hermenêuticas	São orientadas pelo interesse prático, que buscam a compreensão social por meio da comunicação e interpretação	Filosofia hermenêutica Lógica interpretativista Interesse prático
Ciências críticas	São motivadas pelo interesse emancipatório, voltando-se para a transformação social.	Filosofia negativa Lógica dialética Interesse emancipatório

Quadro 1 – Matrizes Epistêmicas

Fonte: Paes de Paula (2016, p. 34-35)

As matrizes, portanto, “realizam o papel de intérpretes-mediador da filosofia em relação à ciência, como supere Habermas (1983/1989)” (Paes de Paula, 2016, p. 35). E, por isso, “devem ser utilizadas como referências orientadoras do conhecimento e não como domínio de atuação científica (...) reforçando a ideia de flexibilidade e agregando, de forma natural, o potencial ilimitado do conhecimento humano em uma totalidade”. (Paes de Paula, 2016, p. 36).

A inovação proposta por Paes de Paula (2016, p. 26) em torno do Círculo das Matrizes Epistêmicas, decorre de “no lugar dos paradigmas, temos matrizes epistêmicas; ao invés de incomensurabilidades, ocorrem incompletudes cognitivas e as revoluções científicas são substituídas por reconstruções epistêmicas”.

Por outro lado, a circularidade das matrizes epistêmicas engendra análise sobre a questão emancipatória, central para a Teoria Crítica, por ressaltar que a crítica

deve ser guiada pelo seu sentido emancipatório, bem como deve encontrar-se com a *práxis*, “indo além da teoria e reconstruindo sua atuação nas questões públicas.” (Paes de Paula, 2016, p. 37). Portanto, no encontro da emancipação com a *práxis*, a crítica deveria articular-se com o interesse técnico (matriz empírico-analítica) e o interesse prático (matriz hermenêutica), e, assim, transcender a teorização em busca de suas consequências (Paes de Paula, 2016; Santos, 1999a). Assim, “os interesses do conhecimento precisam deixar de ter um *status* transcendental para assumirem um *status* empírico, que contemple a vida sociocultural”. (Paes de Paula, 2016, p. 38).

Portanto, a crítica em função da emancipação seria a unidade do Círculo das Matrizes Epistêmicas, para onde se deve “explorar novos caminhos metodológicos” (Paes de Paula, 2016, p. 37), cuja idealização seria “pensar uma ciência social capaz de realizar uma unidade do conhecimento, em um sentido transdisciplinar, de modo que a crítica realizasse uma mediação entre o empírico - analítico e o hermenêutico” (Paes de Paula, 2016, p. 37)

As matrizes epistêmicas, postas numa dimensão circular ressaltar a possibilidade de diálogo pelo combinação de elementos nas teorias híbridas. Nesse sentido, a mediação dos interesses, em particular celebrada pela hermenêutica na sua função de tradução, convoca o diálogo para construção de inelegibilidades, e, com isso “tornar compreensível o que parece estranho e de elucidar comunicações indiretas” (Paes de Paula, 2015, p. 93) Referenciando Habermas, Paes de Paula “reconhece que o interesse emancipatório depende dos interesses técnicos e práticos, ou seja, o sujeito autoreflexivo não está deslocado das condições subjetivas (Paes de Paula, 2015, p. 99).

Ao finalizar a seção com referência à tradução como elemento hermenêutico do Círculo das Matrizes Epistêmicas, bem como o objetivo da tradução no interesse emancipatório, guiado pela crítica dirigida aos interesses técnico e prático, organiza-se o pano de fundo para que se processe a análise da Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição, como alternativa de superação dos problemas sociais pela veia epistemológica realista pragmática (Santos, 1989, 1999a).

3 | TEORIA CRÍTICA PÓS MODERNA DE OPOSIÇÃO

Diante da tarefa de percorrer elementos conceituais em Boaventura de Sousa Santos, acredita-se que há, nos últimos anos, maior abertura para exploração de seus achados, posto que a diversidade cultural e epistemológica passou a adentrar pautas científicas e, por isso, ampliou-se o reconhecimento e a compreensão de diferentes saberes e práticas sociais como subjacentes à construção de alternativas de superação de desafios sociais (Santos; Meneses, 2009), posto que . Porém, mesmo a que ciência abrigue maior reconhecimento da diversidade, o embate com o capitalismo global se perpetua pela aderência deste como regime cultural, que amplia seu domínio para todas as esferas da vida humana, “da família, à religião, da gestão do tempo à capacidade

de concentração, da concepção de tempo livre às relações com os que nos estão mais próximos, da avaliação do mérito científico à avaliação moral do comportamentos que nos afetam” (Santos; Meneses, 2009, p. 11).

Nesse sentido, observa-se em Santos (1989,1999a) a emergência de um paradigma de transição, capaz não só de questionar o pensamento moderno que alimenta a agenda capitalista, mas de aprofundar a discussão da descolonização epistémica e de socialização do conhecimento, que coloca em análise a “perspectiva da modernidade e a revelação, até há pouco silenciada, da opressão epistémica que, em nome da modernidade, foi exercida enquanto forma particular de *colonialidade (...)* do poder e de *conhecimento*”. (Mignolo, 2004, p. 670), posto que, “nunca ter havido, nem poder haver, modernidade sem colonialidade”, sendo a modernidade um conceito totalitário que pressupõe “disfarçada violência e justificação de negações que constituem a colonialidade”. (Mignolo, 2004, p.677).

Do exposto, têm-se que “teoria é a consciência cartográfica do caminho que vai sendo percorrido pelas lutas políticas, sociais e culturais que ela influencia tanto quanto é influenciada por elas” (Santos, 1999, p. 215), e, por isso deve “dar-se preferência às formas de conhecimento que garantam a maior participação dos grupos sociais envolvidos na concepção, na execução, no controlo e na fruição da intervenção” (Santos, 2007a, p. 29). Reclama-se, portanto, uma ciência humanizada, mais comprometida socialmente (Chalmers, 1994).

Com base nas considerações acima e, para elucidar a proposição da Teoria Crítica Pós Moderna de Oposição (1999a), é necessário percorrer algumas concepções, especificamente àquelas que fundamentam a ideia de conhecimento, cujo resultado é expresso pela lógica da *Ecologia de Saberes*, do discurso sobre *Epistemologia*, que sendo anterior, situa a problemática das crises (epistemológica e social) e, também, da razão que prescinde tanto aos conhecimentos como à estruturação deles (Santos, 2007b). Dessa combinação surgem as alternativas.

Da ideia de epistemologia à concepção de teoria, Santos (1989, 1999a, 1999b, 2002, 2007a, 2007b, 2009) questiona o que se constitui como conhecimento válido, sendo esta uma pré-condição para que as experiências sociais diversas sejam tomadas como inteligíveis. Pela veia pragmática, Santos (1989, 2009) define que não há conhecimento sem prática e atores sociais, cuja existência se dá no interior das relações sociais, sendo estas, também, culturais e políticas. Dessa combinação, a epistemologia pragmática resulta de diferentes epistemologias, assentados na produção de diferentes teorias sobre as práticas sociais. Sendo pragmática, o conhecimento “torna possível que a técnica (...) se converta numa dimensão da prática e não, ao contrário, como hoje sucede, que a prática se converta numa dimensão da técnica” (Santos, 1989, p. 48).

Conhecimentos (agora no plural), sobre o real (a dimensão ativa) e sobre o sujeito do conhecimento (a dimensão subjetiva) sustentam práticas e, também, constituem sujeitos no sentido de explorar outras práticas sociais e, pela ampliação desses

encontros, constituir a transformação dos saberes envolvidos (Santos, 1989, 1999a, 1999b, 2007b).

Diante da transição paradigmática, Santos (1989, 1999a) distingue dois tipos de crise de conhecimento vivenciados no final do século XX: as de *crescimento*, em alusão a Kuhn e a Piaget, que dramatiza a autonomia do conhecimento científico em relação às demais formas e práticas de conhecimento; e a crise das *degenerescências*, que implica em crise de paradigmas, que considera o conhecimento científico como uma prática de saber entre outras, e, não necessariamente, a melhor. Assumindo que a face da crise vivenciada no pós-guerra é a de degenerescências, afirma, então, que a crise da ciência é a própria crise da epistemologia (Santos, 1989).

No âmbito dos sistemas sociais e, ainda, como reflexo da crise das degenerescências, a transição paradigmática anunciada por Santos (1999a, 2007b), situa duas outras crises das ciências sociais: a de *regulação social* (estrutural-funcionalista) e a de *emancipação*. A primeira, fundamentada pela ideia totalizante, prevê o conhecimento da ordem sobre o caos (Conhecimento-Regulação). A segunda, incorpora o conhecimento baseado em uma ecologia, quando os saberes, considerados em sua multiplicidade, comungam para a solidariedade (Conhecimento-Emancipação-CE).

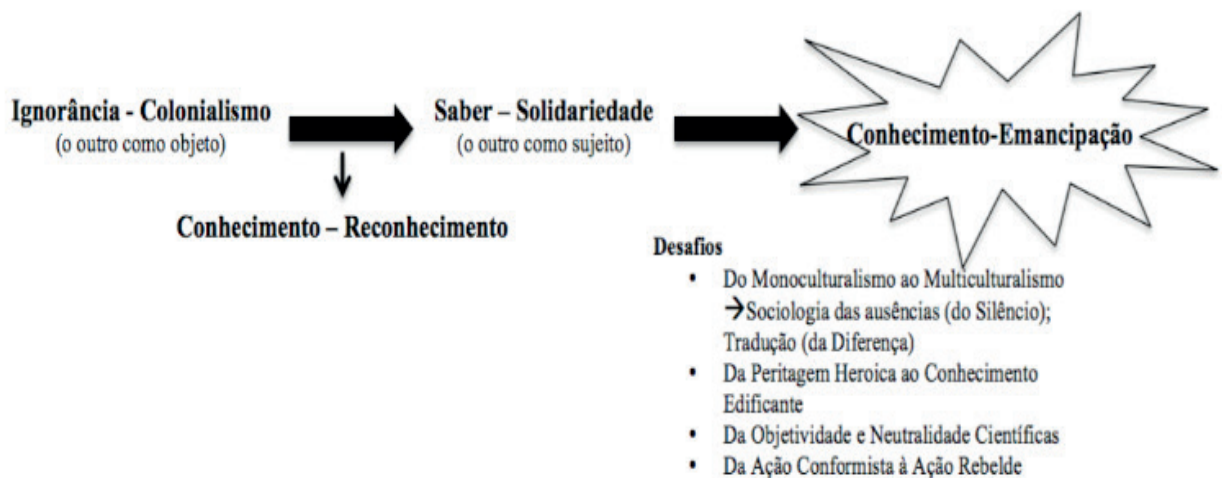


Figura 3 – O caminho para o Conhecimento-Emancipação

Fonte: Adaptado de Santos (1999a)

Como caminho para a Emancipação, Santos (2002) define o reconhecimento do outro como sujeito de práticas sociais relevantes, rompendo a lógica colonial de imposição de saber hegemônico, que “cria consenso baseado na ideia de que o que ela produz é bom para todos”. (Santos, 2007a, p. 55). Assim, o CE precisa “ser uma *ecologia de saberes*, não simplesmente o saber científico moderno que temos: este é importante, necessário, mas tem de estar incluído em uma ecologia de saberes mais ampla”. (Santos, 2007b, p. 53). Nesta reside a mudança epistemológica, de um conhecimento baseado em um monosaber para uma ecologia, ou para uma utopia

de uma ecologia de saberes (Santos, 2002), que potencializa interações sustentáveis e dinâmicas entre os saberes sem comprometer a autonomia de cada um deles (SANTOS, 2007a).

Pela ecologia de saberes, Santos (1989), diferentemente de Bachelard, propõe um reencontro da ciência com o *sensu comum*, por meio de uma dupla ruptura epistemológica que, inicialmente, busca a ruptura com o senso comum, para, em seguida, proceder a ruptura com a própria ruptura. Com isso, se tem um trabalho de transformação tanto do senso comum, incorporando respostas à pergunta de como se faz ciência (tornando-o esclarecido); como da ciência, refletindo sobre o porque queremos a ciência (tornando-a prudente) (...) (Santos, 1989, p. 45). Nestes termos, senso comum

(...) faz causa e intenção; subjaz-lhe uma visão do mundo assente na ação e no princípio da criatividade e das responsabilidades individuais (...) é prático e pragmático; reproduz-se colado às trajetórias e às experiências de vida de um dado grupo social e nessa correspondência se *afirma de confiança e dá segurança* (...) é transparente e evidente; desconfia da opacidade dos objetos tecnológicos e do esoterismo do conhecimento em nome do princípio da *igualdade do acesso ao discurso*, à competência porque desdenha das estruturas que estão para além da consciência mas, por isso mesmo, é exímio a captar a profundidade horizontal das relações conscientes entre pessoas e entre pessoas e coisas (...) é *interdisciplinar e imetódico* (...) (Santos, 1989, p. 44, grifo nosso)

A *dupla ruptura epistemológica* (com o senso comum e com a própria ruptura) representa o “modo operatório da hermenêutica da epistemologia” (Santos, 1989 p. 46), e, assim, “o modo mais adequado de propiciar a transição para uma epistemologia pragmática” (Santos, 1989, p. 49). Portanto, a ecologia de saberes faz uso da reflexão hermenêutica e, por meio dela, aproxima experiências e práticas sociais ininteligíveis (pelo discurso moderno) em inteligíveis (pelo discurso ecológico). Ela tem um duplo sentido, o de “tornar compreensível o que as ciências sociais são na sociedade e o que elas dizem sobre a sociedade”. (Santos, 1989, p. 13).

Na busca de aproximação das práticas sociais (e dos saberes que os produzem), a ecologia de saberes rompe com a lógica abissal (Santos, 2007a, b, 2009). Esta, inerente à separação do mundo entre linhas que demarcam o inteligível (ciência moderna) do ininteligível (senso comum, ou, nem isso), colabora com a compreensão de como se processa a *colonialidade do poder e do saber*, que veio a gerar a *colonialidade do ser* (Mignolo, 2004; Lander, 2005). Dessa forma, a epistemologia ocidental dominante, construída na base das necessidades de dominação colonial e, ainda, assentada na ideia de um pensamento abissal (Santos, 2007a, 2009), tem na ecologia de saberes a alternativa à epistemologia dominante (a que está do lado moderno), em função do princípio de que o mundo é epistemologicamente diverso, o que confere sentido à *Epistemologia do Sul*, definido pela busca de um diálogo horizontalizado que rompe a lógica do pensamento abissal.

Posto que há, na ecologia de saberes, possibilidades de construção de futuros,

como um “ato político que articula análise científica com o pensamento utópico” (Santos, 1999a, p. 41), a teoria crítica em Santos (1999b, p. 197) consiste em “definir e avaliar a natureza e o âmbito das alternativas ao que está empiricamente dado”. Portanto, articula conhecimentos em função do que produz, pela via da *Epistemologia Realista Pragmática* e “é neste sentido que ela é acolhida no círculo hermenêutico: a hermenêutica como pedagogia da construção de uma epistemologia pragmática” (Santos, 1989, p. 31).

Da ruptura com o pensamento abissal à elaboração de uma epistemologia do sul, que busca o reencontro do saber negligenciado pelo pensamento moderno, em especial, àqueles localizados nos povos colonizados, Santos (1999a) propõe uma Teoria Crítica Pós-Moderna de oposição, que busca unificar as duas correntes críticas (superando-as) separadas pela noção de sujeito-emancipação: A Teoria Crítica Moderna e a Teoria Pós-Moderna.

Em Santos (1999a), a Teoria Crítica advinda do pensamento de Horkheimer e, bem delimitada por Foucault, é sustentada pela premissa totalizante moderna, por conceber como alternativa ao pensamento moderno uma teoria que contemple a sociedade como um todo, um conhecimento que ordene o caos, um Conhecimento-Regulação. Por isso, “as utopias críticas da modernidade - como o socialismo centralizado - se convertem, com o tempo, em uma utopia conservadora”. (Santos, 2007b, p. 54). Por conceber que “o princípio único de transformação social que subjaz à teoria crítica moderna assenta na inevitabilidade de um futuro socialista gerado pelo desenvolvimento constante das forças produtivas e pelas lutas de classes em que ele se traduz”. (Santos, 1999a, p. 202), Santos (1999a) define a crítica engendrada por Horkheimer e Foucault constrange qualquer saída emancipatória. No primeiro caso, a saída se dá pelo socialismo, sem que outros futuros sejam pensados e que outros atores sejam ouvidos; no segundo, a resistência é enquadrada como poder disciplinar, dentro de um regime de verdades.

Para Santos (1999a) a superação da Teoria Crítica assentada na crítica moderna está numa reformulação que possibilite a ecologia de saberes, e emancipação que reside no encontro, reconhecimento e transformação desses saberes (e não numa teoria comum a todos eles), explorados em práticas sociais emergentes. Nestas, estariam múltiplas possibilidades de futuro.

No que tange à Pós-Modernidade, Santos (2002) se opõe ao que define como celebratório e hiperdesconstruído, a pós modernidade que tende a reduzir a transformação social à versões híbridas de regulação e conservação, haja vista que nelas há fragmentação e a atomização social com poucas possibilidades de “fornecer o cimento capaz de dar coerência a essa fragmentação” (Santos, 2002, p. 261). Contrapondo-se à Derrida, Santos (1999b) defende que a pós-modernidade, considerada por ele de oposição, não pode guiar-se pela desconstrução, uma vez que esta, levada ao extremo, desconstrói a própria possibilidade de resistência e de alternativa.

A superação do pensamento moderno, portanto, residiria na *Teoria de Tradução*, “que torne as diferentes lutas mutuamente inteligíveis e permita aos atores coletivos conversarem sobre as opressões a que resistem e as aspirações que os animam”. (Santos, 1999a, p. 203) e “(...) que sirva de suporte epistemológico às práticas emancipatórias (...)” (Santos, 2002, p. 206). Sua inovação teórica advém da necessidade de construir a emancipação a partir de uma nova relação entre o respeito a igualdade e o princípio do reconhecimento da diferença (Santos, 2007b), sendo que, pelo pensamento moderno, a crítica discute o princípio da igualdade e não o da diferença (Santos, 2007b).

No âmbito da teoria de tradução está a dupla ruptura da epistemologia, bem como se situa na hermenêutica da epistemologia, considerando-a inerente a busca de traduzir silêncios resultantes do fosso abissal e da lógica colonialista que dela deriva. Assim, os silêncios produzidos pela sua ininteligibilidade, só podem ser captadas por meio de uma *Sociologia das Ausências*, que busca “fazer o silêncio falar de uma maneira que produza autonomia e não a reprodução do silenciamento”. (Santos, 2007b, p. 55).

Outro desafio posto pela teoria da tradução está em integrar os novos conhecimentos e as práticas emergentes para que se possa refletir sobre o futuro. Outro caminho é o da *Sociologia das Emergências*, que busca tornar menos parcial o conhecimento sobre as condições do possível, explorando “alternativas que cabem no horizonte das possibilidades concretas”. (Santos, 2007a, p. 256).



Figura 4 - Relação entre Sociologia das Ausências, Sociologia das Emergências e o trabalho de Tradução.

Fonte: Adaptado de Santos (2002)

Portanto, pela figura 4, compreende-se que o trabalho de tradução incide na transformação das ausências em presenças, em pronunciamentos sobre experiências e práticas silenciadas pela pensamento ocidental que difunde a separação do mundo em linhas abissais e, também, potencializar o futuro de possibilidades plurais e concretas que se constituem pela ampliação e cuidado do presente, capaz de criar uma inteligibilidade mútua entre experiências possíveis e disponíveis. (Santos, 2002, 2007b).

Ampliar o escopo das experiências sociais está no cerne da Teoria Crítica Pós-

Moderna de Oposição, posto que esta deve ser, sempre, contextualizada e, assim, sem que se escape às consequências (Santos, 1999a) e as experiências negligenciadas pelo pensamento moderno. Assim, “para combater o desperdício da experiência social, não basta propor um outro tipo de ciência social. Mas do que isso, é necessário propor um modelo diferente de racionalidade” (Santos, 2002, p. 238).

Santos (2002) defende como razão inerente ao trabalho de tradução a *Razão Cosmopolita*, cuja lógica reside numa contraposição à lógica ocidental de contração do presente e expansão do futuro. A razão cosmopolita, por expandir o presente, possibilita “criar espaço-tempo necessário para conhecer e valorizar a inesgotável experiência social que está em curso no mundo” (Santos, 2002, p. 239). Para expandir o presente, a sociologia das ausências, para contrair o futuro, uma sociologia das emergências.

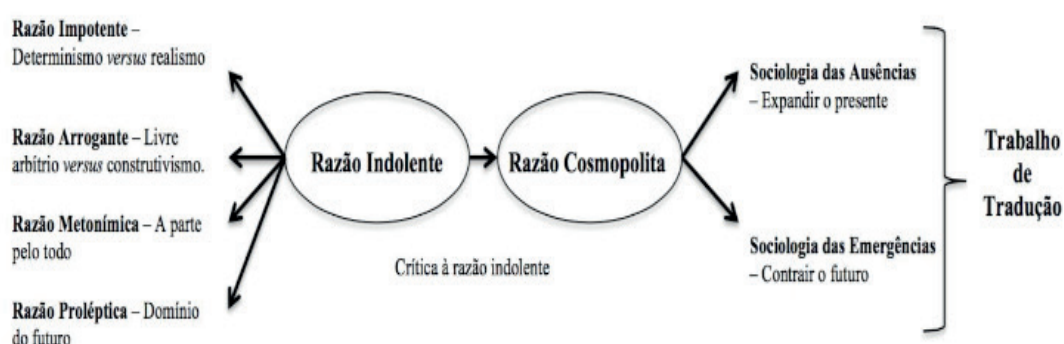


Figura 5 – A Razão Indolente e a Razão Cosmopolita

Fonte: Adaptado de Santos (2002)

A discussão sobre a razão, para Santos (2002), entoa que a crise das ciências sociais como subjacente a racionalidade que a fundamenta, no caso moderno, a indolente ou preguiçosa, que se legitima como aquela capaz avançar o desenvolvimento capitalista. A razão cosmopolita entoa crítica à razão indolente a partir de seus quatro aspectos: a impotência, a arrogância, metonímia e a prolepse. A razão impotente revela a discussão dentre determinismo *versus* realismo, e se firma como aquela que não se exerce por se ver impotente diante de uma realidade exterior a ela. A razão arrogante, possível de ser identificada nas discussões sobre livre arbítrio *versus* construtivismo, opera seu não-exercício pela crença da liberdade, sem que se tenha a necessidade de ratificar a liberdade que imagina ter. A razão metonímica reivindica a parte pelo todo, ou melhor, pela exigência de *status* de totalidade, não reconhece outras racionalidades e, quando as faz, coloca-as na condição de objeto. A razão proléptica, por último, não exerce reflexão sobre o futuro, posto que há domínio sobre ele, assentada na ideia linear de progresso.

Os dois tipos de razão indolente, impotente e arrogante, são consideradas por Santos (2002) mais difundidas, e, por isso, especifica a razão metonímica e a proléptica como aquelas com maior capacidade de explorar a ideologia subjacente à lógica de

dominação, presente no pensamento abissal, e que melhor dialoga com uma crítica propositiva, defendida como aquela capaz de propiciar a ecologia de saberes.

A *razão metonímica*, por um lado, é marcada pela produção de não-existências, haja vista que profetiza-se como total, e, com isso, negligencia outras experiências e práticas sociais em função de advir de outras racionalidades. As não-existências produzidas pela *razão metonímica* é reflexo da monocultura do saber que transforma o outro (saber-agente) em ignorante, que resulta em epistemicídio, ou seja, a supressão ou a morte de conhecimentos alternativos; da monocultura do tempo linear, delimitado pela direção do progresso, e que torna residual e atrasado o que não se alinha nessa direção; da monocultura da classificação social, que naturaliza as diferenças pela condição de inferioridade; a monocultura da escala dominante, que professa o universalismo (realidades/ ideias que vigoram independentes do contexto) e o globalismo (realidades independentes que se estendem pelo globo) como hegemônicos, restando às experiências não captadas pela escala dominante o *status* de saber local, particular, descartável (Santos, 1999c, 2001, 2002).

Fundada na razão metonímica, a transformação do mundo não pode ser acompanhada por uma adequada compreensão do mundo, resultando em violências, destruição, silenciamentos, alienação (Santos, 2001, 2002). Assim, a dilação do presente como crítica à razão metonímica é operada pela sociologia das ausências, que propõe, “uma investigação que visa demonstrar que o que não existe é, na verdade, ativamente produzido como tal, isto é, como uma alternativa não-credível ao que existe”. (Santos, 2002, 246), portanto, visa transformar as ausências em presenças, especificamente, as experiências sociais não socializados pela totalidade metonímica.

A sociologia da ausências substitui as monoculturas pelas ecologias: a ecologia dos saberes; a ecologia das temporalidades, para que cada sociabilidade possa ser respeitada (e reconhecida) em sua própria temporalidade; a ecologia dos reconhecimentos, com base no princípio “(...) de diferenças iguais – uma ecologia de diferenças feita de reconhecimentos recíprocos”. (Santos, 2002, p. 252); a ecologia transescalas, capaz de ampliar a diversidade de práticas ao oferecer alternativa ao globalismo; ecologia das produções e distribuições sociais, hábil propor “(...) recuperação e valorização dos sistemas alternativos de produção, das organizações econômicas populares, das cooperativas operárias, de empresas autogeridas, da economia solidária, etc., que a ortodoxia produtivista capitalista ocultou ou descreditou”. (Santos, 2002, p. 253).

A razão proléptica, por sua vez, definida por Santos (2001, 2002), com base nas leituras de Benjamim (1969), Marramao (1995) e Block (1995), situa um futuro amplo, ilimitado e progressista, cuja direção é linear e certa. A crítica, logo, implica a necessidade de contração do futuro, posto que é incerto, e, pela ampliação do presente cuidar para que, no presente, o futuro possa ser construído (Santos, 2001, 2002).

A sociologia das emergências, diante da crítica à razão proléptica, indica que o futuro deve ser visto pela capacidade (potência) e pelas possibilidades (potencialidade)

que transforma um futuro abstrato em possibilidades do presente (o ainda-não), pelas ampliação das pistas e sinais das práticas emergentes. Pela sociologia das emergências busca-se “ver quais são os sinais, as pistas, latências, possibilidades que existem no presente e que são sinais do futuro, que são possibilidade emergentes e que são “descredibilizadas” (Santos, 2007b, p. 37), que “embora dispersas, embrionárias e fragmentadas, apontam para novas constelações de sentido tanto no que respeita à compreensão como à transformação do mundo” (Santos, 2007a, p. 20).

A teoria de tradução, portanto, além da dimensão intelectual suscita o trabalho político de engajamento ante o inconformismo com os problemas sociais. Para tanto, Santos (1999a, 2002, 2007b) sugere que as subjetividades implicadas na Teoria Crítica Pós-Moderna de oposição, seriam aquelas que superam o conformismo em função da rebeldia. Seriam, então, as subjetividades rebeldes capazes de ir “contra a banalização do horror, que cria subjetividades conformistas e resignação” (Santos, 2007b, p. 82), e, ainda, considerando que “o indivíduo auto-reflexivo é um indivíduo que não se mobiliza sem razões” (Santos, 2001, p. 14), a atitude rebelde faz com que “a reflexão sobre as razões da mobilização seja parte integrante da própria mobilização”. (Santos, 2001, p. 16).

4 | SERIA POSSÍVEL SITUAR A TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?

Pelo exposto nas seções anteriores tentou-se demonstrar que há não apenas *novos explanans*, mas *diferentes explanans*, possivelmente unificados não na pretensão de uma teoria geral, mas numa tradução hermenêutica propiciada pela Ecologia de Saberes. Sendo a tradução o caminho do Conhecimento-Emancipação, a crítica entraria como sustentação do pragmatismo da epistemologia das consequências, quando os interesses (técnico, prático e emancipatório) resultariam em uma saída pluralística, dinâmica, realista capaz de transformar *explanandums* em impulso à transformação social.

De Paes de Paula (2015, 2016) depreende-se, primeiro, a interdependência dos fenômenos sociais, segundo, a dinâmica das matrizes epistêmicas e a centralidade da crítica em unificar os interesses cognitivos no horizonte da emancipação. Sendo esta, marcada por potencialidades do presente, Santos (1989, 1999a, 2002) é trazido ao diálogo, pela capacidade da sociologia das ausências e da sociologias das emergências em engendrar, no presente, interesses cognitivos na busca de um futuro melhor, cujas pistas estão postas nas múltiplas e ricas experiências sociais esquecidas, em geral, postas de lado pela sociedade moderna, que se firma no capitalismo.

Com base no Conhecimento-Emancipação, derivado da ideia de um saber solidário, capaz de superar o pensamento abissal pela dupla ruptura epistemológica e, com isso, elevação do outro como sujeito, Santos (1999a, 2002, 2007b) ressalta a necessidade de uma atitude que transforme o desconforto, o inconformismo ou a

indignação perante o que existe no impulso para teorizar a sua superação, no caso, as subjetividades rebeldes.

A Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição, nesse caminho, resultaria do esforço compreensível de um mundo epistemologicamente diverso, e que, na realização do Conhecimento-Emancipação conjugaria os esforços do trabalho de tradução necessário à ecologia de saberes. Estes, na estreita relação com as experiências e práticas sociais e os saberes que os organizam, entoa a dupla ruptura epistemológica como lógica para o reencontro com o senso comum, ou saberes não científicos, transformados pelo encontro da ecologia de saberes.

Há, na crítica de Santos (1999a, 2002, 2007b) fundamentos da crítica de Paes de Paula (2015, 2016) (ou, talvez o inverso), quando os dois autores tratam do encontro da crítica com práticas sociais (interesse prático) e suas consequências (interesse técnico). Sem que as consequências sejam problematizadas, a ampliação do presente e a contração não consubstanciarão a potência da emancipação social em futuros incertos, limitados, não-lineares, cuja atenção e zelo deve ser o horizonte do presente.

Portanto, acredita-se que a Ecologia de Saberes traduz a epistemologia da Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição, haja vista que a realização do CE pelo saber-solidariedade, é suportada pelo trabalho de tradução que, por um lado, amplia o presente pela inteligibilidade mútua entre experiências sociais (Sociologia das Ausências) e transforma um futuro abstrato em possibilidades que vão se construindo no presente (o ainda-não), pelas ampliação das pistas e dos sinais das práticas emergentes (Sociologia das Emergências).

Estaria na ecologia de saberes e no trabalho de tradução hermenêutico a gênese do diálogo das matrizes epistêmicas e, na crítica, o projeto de emancipação a ser operado pela sociologia da ausência e da sociologia da emergência. Assim, a atitude subjetiva inconformista, ou a subjetividade rebelde, por meio atitude voluntarista, confere ao sujeito a capacidade de autorreflexão, resistência e superação das condições objetivas, e retoma a pauta de ser a crítica pós moderna de Santos (1999a, 2002, 2007b), de oposição, pois nela o sujeito possui capacidade de opor-se.

Assim, as expectativas sociais assentam em possibilidade e capacidade reais, aqui e agora e, por isso, contextuais, apontam novos caminho da emancipação social, ou melhor, sociais (Santos, 2007b) e a ecologia de saberes procura dar consistência epistemológica ao pensamento pluralista e propositivo (Santos, 2007a, p. 25). Ainda,

o conhecimento como intervenção no real – não o conhecimento como representação do real – é a medida do realismo (...) Como a avaliação dessa intervenção combina sempre o cognitivo com o ético-político, a ecologia de saberes distingue a objetividade analítica da neutralidade ético-política (Santos, 2007a, p. 26)

Pelas subjetividades rebeldes parece que Santos (2001, 2002) unifica a realização da dupla ruptura epistemológica. Por um lado, quando ressalta o teor de mobilização necessário ao trabalho de tradução, resultando em conhecimento emancipação,

levanta a questão: como intensificar a vontade, haja vista que “conhecimentos têm um elemento de logos e um elemento de *mythos*, que é a emoção, a fé, o sentimento que certo conhecimento nos proporciona pelo fato de o termos, a repugnância ou o amor que nos provoca” (Santos, 2007b, p. 58). Assim, a crítica propositiva se instaura como epistemologia pragmática pela epistemologia das consequências, sendo estas as que mobilizam o sujeito na busca de práticas emergentes (alternativas) que ampliam as possibilidades de superação de problemas sociais e, assim, minimizar suas consequências (Santos, 2007b)

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais in: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, vol. 1, 1999.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 45, n. 2, p. 52-73, 2005.
- BENJAMIN, W. Thesis on the philosophy of history. In: *Illuminations*, Neu Yourk: Schocken Books, 1969.
- BERTERO, C. O. Réplica 2 – “O Que é um Ensaio Teórico?” Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, art. 2, p. 338-342, 2011.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S.R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, vol. 1, 2007.
- BLOCK, E. *The Principle of hope*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1995.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Vermont: Ashgate, 1979.
- CHALMERS, A. *A Fabricação da Ciência*. São Paulo: Editora UNESP, 1994.
- FARIA, J. H. de. Teoria Crítica em Estudos Organizacionais no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), v. 7, n. 3, p. 509-515, 2010.
- HABERMAS, J. *Conhecimento e Interesse*. Com um Novo Posfácio. Rio de Janeiro: Zahar, 1968/1982.
- HILL, M. R. Epistemology, Axiology, and Ideology in Sociology. *Mid-American Review of Sociology*, Kansas, v. 9, n. 2, p. 59-77, Spring 1984.
- KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. 9ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- LANDER, E. Ciências Sociais: saberes coloniais e eurocêtricos. In: LANDER, E. (Organizador). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – Perspectivas latino-americanas*. Buenos Aires: Clacso, 2005.
- MARRAMAO, G. *Poder e Secularização: as categorias do tempo*. São Paulo. UNESP, 1995.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Abr. 2011.

MIGNOLO, W. D. Os esplendores e as misérias da “ciência”: colonialidade, geopolítica do conhecimento e pluri-versatilidade epistêmica. In: SANTOS, B. de S. *Conhecimento Prudente para uma Vida Decente: um discurso sobre as ciências revisitado*. São Paulo: Cortez, 2004.

PAES DE PAULA, A. P. *Repensando os Estudos Organizacionais: Por uma Nova Teoria do Conhecimento*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora e FAPEMIG, 2015.

PAES DE PAULA, A. P. *Teoria Crítica nas Organizações*. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.t R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, vol.1, 2007.

SANTOS, B. de S. *Introdução a uma Ciência Pós-Moderna*. Porto: Afrontamento, 6ª edição 1989.

SANTOS, B. de S. Porque é tão difícil construir uma teoria crítica?, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 54, p. 197-215, 1999a.

SANTOS, B. de S. *Pela Mão de Alice: O Social e o Político na Pós-Modernidade*, Porto: Afrontamento, 7ª edição, 1999b.

SANTOS, B. de S. O todo é igual a cada uma das partes, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52-53, 5-14, 1999c.

SANTOS, B. de S. O social e o político na transição pós-moderna. *Lua Nova*, São Paulo, n. 31, p. 181-208, dec. 1993.

SANTOS, B. de S. Seis razões para pensar, *Lua Nova*, 54, 13-24, 2001.

SANTOS, B. de S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n. 63, p. 237-280, out. 2002.

SANTOS, B. de S. Para além do Pensamento Abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 78, p. 3-46, 2007a.

SANTOS, B. de S. *Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007b.

SANTOS, B. de S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes In: SANTOS, B. de S.; MENESES, M. P. (Org.) *Epistemologias do Sul*. Coimbra: Edições Almedina, 2009.

SANTOS, B. de S.; MENESES, M. P. Introdução In: SANTOS, B. de S.; MENESES, M. P. (Org.) *Epistemologias do Sul*. Coimbra: Edições Almedina, 2009.

PAES DE PAULA, A. P. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), v. 14, p. 26-46, 2016.

VERGARA, S. C. Nota técnica: ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S. et al. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1, p. 461-463.

VIEIRA, M.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*. vol. 46, n. 1, 2006.

DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG

Ronaldo Ferreira Machado

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG
Belo Horizonte – Minas Gerais

Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG
Curvelo – Minas Gerais

Nilton da Silva Maia

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG
Belo Horizonte – Minas Gerais

Antônio Guimarães Campos

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG
Divinópolis – Minas Gerais

Maria de Lourdes Couto Nogueira

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET/MG
Divinópolis – Minas Gerais

RESUMO: Redes de inovação são essenciais para a ligação dos vários ‘atores’ aliando setores heterogêneos e permitindo a inovação. A pesquisa teve como objetivo o estudo da importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. Metodologicamente, foi aplicado um questionário a empresas no setor fabricante

de vestuário em Curvelo/MG. Os resultados mostraram a adoção de ações relacionadas com práticas organizacionais compatíveis com a gestão eficiente e capaz de promover a melhoria da estrutura física das empresas. Outras ações devem ser melhor investigadas, já que houve poucas alternativas de ação das empresas pesquisadas que também não procuram novos nichos de mercado. Ações relacionadas com as soluções para a participação de *designer* de moda na fase de produção e a reciclagem de materiais devem ser consideradas.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Empreendedorismo; Rede de inovação; Propriedade intelectual; Incubadora de empresas.

DECENTRALIZATION THE CULTURE OF INDUCTION ACTIONS OF INNOVATION: STUDY CLOTHING MANUFACTURER IN THE MUNICIPALITY SECTOR OF CURVELO/MG

ABSTRACT: Innovation networks are essential for the connection of the various ‘actors’ allying heterogeneous sectors and enabling innovation. The survey aimed at the study of importance of implementation of an innovating network in the municipalities where there are CEFET-MG units in order to consolidate an innovating policy. Methodologically, a questionnaire was applied to companies in the clothing manufacturer sector

in Curvelo/MG. The results showed the adoption of actions related to organizational practices compatible with efficient management and able to encourage improvements in the physical structure of the companies. Other actions should be better investigated, since there were few alternatives of action of surveyed companies which also do not seek new market niches. Actions related to solutions to the participation of fashion design at the production stage and recycling of materials should be considered.

KEYWORDS: Innovation; Entrepreneurship; Innovation Network; Intellectual property; Business incubator.

1 | INTRODUÇÃO

As redes de inovação são importantes para a conexão dos diversos ‘atores’, envolvendo processos de interação entre setores heterogêneos, produzindo inovações em vários níveis. Dessa forma, a pesquisa teve como premissa fomentar uma rede de inovação e empreendedorismo em Curvelo/MG, criando um ciclo auto-sustentável de informação, parcerias, fornecedores e mão-de-obra para o setor confeccionista, estabelecendo espaço para geração de conhecimento e como referência desenvolvimento tecnológico, fortalecendo a participação do CEFET-MG e consolidando a sua política de inovação local.

O projeto destacou a importância do apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), no sentido de incentivar parcerias com a Instituição, fomentando políticas de inovação, por intermédio do fortalecimento do seu Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) e da Incubadora de Empresas, juntamente a órgãos públicos municipais, visando alavancar a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nos municípios mineiros.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para Dosi (1998, *apud* LEMOS, 2000, p. 161), inovação se caracteriza “como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais”. Mytelka (1993, *apud* LEMOS, 2000, p. 161) considera a inovação como o processo no qual, produtores “dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, a despeito de serem ou não novos para seus concorrentes - domésticos ou estrangeiros”.

Segundo a Lei 13.243, Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) é: “estrutura instituída por uma ou mais Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs), com ou sem personalidade jurídica própria, que tenha por finalidade a gestão de política institucional de inovação“. E Incubadora de Empresas:

Organização ou estrutura que objetiva estimular ou prestar apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a criação e o desenvolvimento de empresas que tenham como

Nesse ecossistema inovador, a pesquisa objetivou compreender a interface entre a academia e o setor confeccionista, no sentido de identificar e mensurar questões relacionadas ao desenvolvimento de um polo importante de confecção no município de Curvelo/MG.

3 | O MUNICÍPIO DE CURVELO/MG

O Município de Curvelo/MG, segundo o Instituto brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população de 74.219 habitantes, com área de 3.298,792 km² (CENSO DEMOGRÁFICO, 2010). Em relação às *Estatísticas do Cadastro Geral de Empresas 2010*, o número de unidades é de 2.462, com um *peçoal ocupado* da ordem de 16.571 pessoas e *peçoal ocupado assalariado* de 13.688 pessoas; *salários e outras remunerações* da ordem de R\$159.333,00, com um *salário médio mensal* de 1,8 salários mínimos e um *número de empresas atuantes* da ordem de 2.381 unidades. As instituições financeiras no município em 2012 são 6 (seis) agências bancárias, perfazendo um montante de R\$336.287.948,00 em *operações de crédito*, R\$1.377.873,00 em *depósitos à vista/governo*, R\$37.392.722,00 em *depósitos à vista/setor privado*, R\$155.269.725,00 em *poupança* e R\$ 51.686.109,00 em *depósitos a prazo*.

4 | METODOLOGIA

Na pesquisa foram aplicados questionários a 14 (quatorze) a empresas do setor confeccionista de Curvelo/MG. Segundo Oliveira (1997, *apud* MEDEIROS; NETO, ZOTTO, 2013, p. 2), “questionários são instrumentos que servem de apoio aos pesquisadores para os processos de coleta de dados”. O total de respondentes - 9 (nove) - propiciou uma taxa de retorno de 64%.

5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Características das empresas e atividades industriais (TABELA 1)

EMPRESAS	Tempo de mercado	Faturamento mensal (x 1.000)	Imóvel alugado	Imóvel próprio	Número de funcionários (1)	Atividade principal	Segmento de mercado
Empresa 1	Acima de 10 anos	60-100	Sim	-	22	Moda feminina	Casual
Empresa 2	Acima de 10 anos	Não respondeu	-	Sim	35	Outras (Cursos)	Casual/ Íntima
Empresa 3	Acima de 10 anos	10-30	Sim	-	19	Moda feminina	Casual
Empresa 4	Acima de 10 anos	30-60	-	Sim	9	Outros (unif. escolar)	Outros (escolar)
Empresa 5	Acima de 10 anos	10-30	Sim	-	1	Moda feminina	Casual/ Festa
Empresa 6	Acima de 10 anos	Não respondeu	Sim	-	13	Outros (cama, mesa e banho)	Não respondeu
Empresa 7	Acima de 10 anos	200-500	-	Sim	11	Moda feminina	Festa
Empresa 8	Acima de 10 anos	Não respondeu	-	Sim	11	Moda feminina	Casual
Empresa 9	1-3 anos	30-60	Sim	-	5	Moda feminina	Casual/ Esportivo

TABELA 1: Características das empresas e das atividades industriais

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Nota: (1) Em relação à pergunta *Número total de funcionários nas seguintes áreas*, os respondentes tinham como opção: *Criação, Produção, Administração e Outras áreas. Quais?*; Portanto não foi possível estabelecer um número exato de funcionários nas empresas, expressando somente estas respectivas áreas.

Em relação ao *tempo de mercado*, das 9 (nove) empresas pesquisadas, 8 (oito) possuem *mais de 10 anos*, correspondendo a 88,9% e 1 (uma) empresa na faixa *entre 1-3 anos* (11,1%); a maioria das empresas pesquisadas é considerada sólida e, mesmo a única que não atende essa faixa – *entre 1-3 anos* -, demonstra estar em planas condições de operacionalização. No *Faturamento mensal (x 1.000)*, destaca-se que 3 (três) empresas não prestaram essa informação (33,3%), sinalizando para a necessidade de uma nova coleta de dados, no sentido de sensibilizar sobre a importância do estudo. O elevado nível de faturamento de uma empresa (R\$ 200.000,00-R\$ 500.000,00) em relação às demais, mas que emprega um *número de funcionários* menor (11), demonstrou seu alto grau de competitividade; em relação às demais, o faturamento variou satisfatoriamente.

As variáveis *Imóvel alugado* (55,6%) e *Imóvel próprio* (44,4%) sinalizaram certo equilíbrio; as que possuem instalações alugadas têm despesas adicionais de vulto, comprometendo seu capital de giro, em comparação com as demais. Em relação ao *número de funcionários* informados, a discrepância dos dados leva a crer numa diferença na contratação temporária (*freelancer*) ou mesmo definitiva de profissionais para as áreas de *criação, produção, administração* ou *outras*. A *Atividade principal* foi predominante *Moda Feminina* (66,7%), *uniforme escolar* (11,1%), *cursos* (11,1%) e *Cama, mesa e banho* (11,1%), demonstrando poucas alternativas de atuação, necessitando promover capacitações para mapeamento de cenários econômicos, para que novos empresários e/ou investimentos possam ser canalizados para outras áreas do vestuário.

A variável *Segmento de mercado* apresentou grande concentração para o *Casual*

(55,6%), combinado com *Festa* (22,2%), *Íntima* (11,1%), *Esportivo* (11,1%), *Escolar* (11,1%) e *Não respondeu* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que os segmentos das empresas possibilitaram mais de uma resposta. Mesmo assim, prevaleceu uma concentração para o *Casual*, necessitando elaborar novas estratégias de investimento em outros segmentos de mercado, por meio de capacitações.

5.2 Características do setor de produção nas empresas (TABELA 2)

EMPRESAS	Característica da produção	Setor de corte	Peças produzidas/mês	Destino da produção	Canais de comercialização
Empresa 1	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/PE/DF/SP	Loja terceiros
Empresa 2	Própria	Na empresa	Até 100	Não respondeu	Loja própria/ Outros
Empresa 3	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1001-2000	SP/ PE	Loja própria/ Outros
Empresa 4	Própria	Na empresa	201-500	MG	Loja própria
Empresa 5	Própria	Na empresa	100-200	MG	Loja própria
Empresa 6	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/ TO/ PI	Loja própria
Empresa 7	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	Todos	Loja própria/ Outros
Empresa 8	Própria/ Terceirizada	Na empresa	1.001-2.000	MG/ Norte/ Nordeste/ Sudeste	Representantes/ Outros
Empresa 9	Própria	Na empresa	501-1.000	MG/ Norte/ Oeste	Loja própria/ Sacoleiras/ Representantes

TABELA 2: Características do setor de produção nas empresas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

A *Característica da produção* que mais se destacou foi a *Própria/Terceirizada* (88,9%), seguida de *Própria* (11,1%). Os dados sinalizaram que a falta de capital de giro para investimentos em maquinário, espaços insuficientes para ampliação, custos mais acessíveis com a terceirização, entre outros, possibilitaram essa realidade. Em relação ao *Setor de corte*, necessitou agilidade para não comprometer a linha de produção nas empresas. Mas existiu um ponto importante: como na variável *Característica da produção*, parte da produção é terceirizada, estimou-se que uma parcela da modelagem produzida integralmente nas empresas é deslocada para as terceirizadas, o que impactou negativamente a produção.

A análise da variável *Peças produzidas/mês*, que engloba a produção total mensal das modelagens, apontou para valores entre *1.001-2.000* (55,6%), seguido de *501-1.000* (11,1%), *201-500* (11,1%), *100-200* (11,1%) e *Até 100* (11,1%). O destaque foi empresas com uma produção entre 1.001-2.000 peças; dentre essas, 2 (duas) possuem imóvel próprio, estão no mercado há mais de 10 anos e um número de funcionários dentro da média. Os dados sinalizaram que dessas 4 (quatro) com elevado nível de produção de peças/mês, 3 (três) não possuem imóvel próprio e possuem despesas com aluguel; se adquirirem imóvel, aumentarão substancialmente seu capital de giro, melhorando significativamente sua competitividade.

Em relação ao *Destino da produção*, houve manifestações sobre vários, desde regiões próximas, como distantes. O destaque negativo foi não exportar a produção ou parte, sendo a globalização uma realidade para sobrevivência das organizações. A

variável *Canais de comercialização*: Loja própria (77,8%), seguida de *Outros* (44,4%), *Representantes* (22,2%), *Loja terceiros* (11,1%) e *Sacoleiras* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram a 100%, uma vez que as empresas manifestaram por mais de uma forma de comercialização. O destaque ficou para *Loja própria*, estratégico (economia com aluguel), fixação do ponto como diferencial competitivo e imagem de solidez perante os clientes, fornecedores, instituições financeiras, comércio local e investidores.

5.3 Processos, Controle, Métodos e Ferramentas (TABELA 3)

EMPRESAS	Processos produzidos terceirizados	Controle de qualidade no processo produtivo	Métodos de controle de qualidade	Ferramentas de qualidade total
Empresa 1	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens	Início/ Fim	MASP/ Controle interno	Desconhece
Empresa 2	Não respondeu	Fim	Análise de processos e solução de problemas	Não
Empresa 3	Etiquetas/ Embalagens/ Estamparia	Início/ Fim	Análise de processos e solução de problemas	2 ferramentas
Empresa 4	Etiquetas/ Tags	Início/ Fim	Não respondeu	Desconhece
Empresa 5	Etiquetas/ Bordados/ tags	Fim	Outros	Desconhece
Empresa 6	Embalagens/ Estamparia/ Costura parcial	Fim	Outros (peça a peça)	Desconhece
Empresa 7	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens/ Costura parcial/ Planejamento coleção	Início/ Fim	Análise de processos e solução de prplemas/ 5S	Desconhece
Empresa 8	Etiquetas/ Bordados/ Embalagens/ Tags/ Estamparia	Fim	Não respondeu	Não respondeu
Empresa 9	Etiquetas/ Embalagens/ Costura total	Fim	Análise de processos e solução de prplemas	Não

TABELA 3: Processos, Controle, Métodos e Ferramentas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Nos *Processos produzidos terceirizados*, não houve destaque para as alternativas que merecessem uma análise aprofundada, abrangendo praticamente todas as possibilidades propostas, de forma equânime e dentro de uma normalidade esperada. Em relação ao *Controle de qualidade no processo produtivo*, prevaleceu no *Fim* (55,6%) e *Início e fim* (44,4%), não havendo manifestações de *No Início da produção* ou *Não se realiza*.

As variáveis *Métodos de controle de qualidade* e *Ferramentas de qualidade total* foram relevantes, visto que 55,6% não adotam integralmente em toda a cadeia produtiva; outro fator considerado foi *Ferramentas de qualidade total*, 88,9% (*Desconhece*, *Não* e *Não respondeu*) demonstrando que não faz parte do universo dessas empresas, extremamente preocupante.

5.4 Participação do Designer e Capacitação (TABELA 4)

EMPRESAS	Participação de designer de moda na produção	Se positivo, como acontece	Designer participa das etapas	Participação do designer na criação e produção	Demandas cursos/treinamentos na empresa
Empresa 1	Sim	Freelancer	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra
Empresa 2	Não	-	Não respondeu	Sim	Mão-de-obra
Empresa 3	Sim	Freelancer	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra
Empresa 4	Sim	Na empresa	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra
Empresa 5	Não	Não	Processo de criação	Sim	Mão-de-obra/ Financiamentos/ Cortadeiras
Empresa 6	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Mão-de-obra
Empresa 7	Não	Não	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra/ Modelista-Pilotistas/ Financiamentos
Empresa 8	Sim	Na empresa	Todo processo produtivo	Sim	Mão-de-obra/ Cortadeiras
Empresa 9	Não	Não	Não respondeu	Sim	Mão-de-obra/ Modelista-Pilotistas/ Cortadeiras/ Registros de marcas

TABELA 4: Participação do Designer e Capacitação

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Em relação à *Participação de designer de moda na produção*, 50,0% das empresas adotam e 50,0% não. O ideal seria que todas as empresas tivessem *Designer de moda* envolvido na produção das peças; a economia deve inviabilizar as empresas que responderam de forma negativa. A variável *Se positivo, como acontece* está diretamente relacionada com a anterior, se referenciando as respostas afirmativas; 50,0% dos *Designers* que atuam na produção são *freelancer* e os demais, efetivos. Importante seria se todas as empresas tivessem a assessoria de *Designers* nessa etapa da produção. Em relação ao *Designer participa das etapas*, *Processo de criação* (33,3%), *Todo processo produtivo* (33,3%) e *Não respondeu* (33,3%), este profissional não participa somente em um terço das empresas pesquisadas.

Na *Demanda cursos/treinamentos na empresa*, houve o reconhecimento unânime da necessidade de capacitação/qualificação pelas empresas da *Mão-de-obra* (100,0%), além de profissionais específicos, *Cortadeira* (33,3%), *Modelista/Pilotista* (22,2%), como *Financiamentos* (22,2%) e *Registro de marcas* (11,1%). Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que houve mais de uma variável respondida por empresa.

5.5 Tecidos, locais de compra, quantidades e aviamentos (TABELA 5)

Empresas	Principal tecido	Principal fibra	Local de compra do tecido	Conhece a origem do tecido	Quantidade de tecido mês (Kg)	Quantidade de tecido mês (m)	Aviamentos utilizados	Aquisição dos aviamentos	Fornecedores com matérias-primas ambientalmente corretas
Empresa 1	Plano/ Malha/ Viscolykra	Mista	Fora de Curvelo	Sim (Coréia/ China)	Até 500 kg	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Sim
Empresa 2	Plano/ Malha/ Viscolykra/ Jeans	Sintética/ Natural/ Mista	Em curvelo	Não	Até 500 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Sim
Empresa 3	Plano/ Malha	Sintética/ Natural/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (SP/ SC/ China)	Até 500 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Às vezes
Empresa 4	Malha	Sintética/ Natural/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (BH/ SP)	Até 500 kg	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Entretela/ Agulha	Fora de Curvelo	Não
Empresa 5	Plano/ Malha/ Viscolykra	Sintética/ Mista	Fora de Curvelo	Sim (China/ Coréia/ Brasil)	5.001-8.000 kg	Até 500 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Não
Empresa 6	Malha/ Outros	Não respondeu	Fora de Curvelo	Sim (SP/ SC/ China)	1.001-3.000 kg	Acima de 8.001 m	Linha/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas/ Adesivos/ Outros	Fora de Curvelo	Às vezes
Empresa 7	Plano	Sintética	Fora de Curvelo	Sim (SP/ China)	Não respondeu	1.001-3.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Metal/ Agulha/ Pedraria/ Rendas	Fora de Curvelo	Não
Empresa 8	Plano/ Malha	Mista	Fora de Curvelo	Sim (SP/ China)	Não respondeu	501-1.000 m	Linha/ Botão/ Ziper/ Entretela/ Agulha/ Pedraria/ Rendas/ Adesivos	Fora de Curvelo	Não
Empresa 9	Viscolykra	Natural	Fora de Curvelo	Sim (Lagoa da Prata/ Divinópolis/ China)	1.001-3.000 kg	Não respondeu	Linha/ Botão/ Ziper/ Agulha/ Rendas	Fora de Curvelo	Não

TABELA 5: Tecidos, locais de compra, quantidades e aviamentos

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

Na variável *Principal tecido* destacaram *Malha* (77,7%), *Plano* (66,7%), *Viscolykra* (44,4%), *Jeans* (11,1%) e *Outros* (11,1%), como esperado, demonstrando a utilização dos vários tipos de tecidos em função das tendências de moda. A variável *Principal fibra* apresentou uma variedade nas respostas, *Mista* (66,6%), *Sintética* (55,5%), *Natural* (44,4%) e *Não respondeu* (11,1%), atendendo as tendências de moda. Os percentuais ultrapassaram 100%, uma vez que houve mais de uma variável respondida por empresa.

Em relação à *Local de compra do tecido*, *Fora de Curvelo* (88,9%) e *Em Curvelo* (11,1%), não demonstrando ser o ideal, somente uma empresa adquire tecidos no município. Na variável *Conhece a origem do tecido*, uma variedade de cidades e países onde negociam a matéria-prima; destaque negativo é Lagoa da Prata e Divinópolis serem fornecedores de tecidos, em detrimento do comércio local. Em relação à *Quantidade de tecido mês (kg)*, se destacaram na pesquisa *Até 500 kg* (44,5%), *1.001-3.000 kg* (22,2%), *Não respondeu* (22,2%) e *5.000-8.000 kg* (11,1%). Possivelmente empresas investem na aquisição em tecidos em quilos, e outros em metros, em função das peças produzidas.

A variável *Aviamentos utilizados* apontou para uma distribuição conforme esperado, em função das modelagens produzidas, não havendo ações no sentido de corrigir ou adequar à produção. A *Aquisição dos aviamentos*, 100,0% para a produção

das peças é adquirida fora do município de Curvelo/MG; importante elaborar um estudo de viabilidade econômica para sensibilizar a aquisição de *aviamentos* em Curvelo/MG, barateando os custos de produção e movimentando a economia local.

A variável *Fornecedores com matérias-primas ambientalmente corretas* é preocupante, uma vez que a não preocupação com produtos ambientalmente corretos, sinalizou descuido de algumas empresas, acarretando danos ao meio ambiente, à imagem do país e conflitos junto a organismos internacionais que fiscalizam práticas abusivas que não levam em conta as questões ambientais.

5.6 Controle de estoques e perdas (TABELA 6)

Empresas	Controle de estoque	Tipo de controle de estoque	Armazenagem	Perda de matéria-prima antes da produção	Perda de matéria-prima depois da produção
Empresa 1	Sim	Manual	Prateleiras	Não	Não
Empresa 2	Sim	Manual	Almoxarifado	Não respondeu	Métodos utilizados/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 3	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Modelagem/ Corte	Métodos utilizados/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 4	Sim	Outro (Planilha)	Almoxarifado	Não	Não
Empresa 5	Sim	Informatizado	Outra	Sim	Métodos utilizados
Empresa 6	Sim	Manual/ Informatizado	Outra	Sim/ Não	Defeitos matéria-prima/ Deficiência mão-de-obra
Empresa 7	Sim	Informatizado	Almoxarifado	Sim	Modelagem/ Corte
Empresa 8	Não	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Deficiência mão-de-obra
Empresa 9	Não	Não	Almoxarifado	Sim	Corte/ Costura

TABELA 6: Controle de estoques e perdas

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

No *Controle de estoque*, teve-se a impressão sobre a existência ou não do controle em relação à matéria-prima. Nesse sentido, sinalizou um dos grandes equívocos apontados pela pesquisa; mesmo a maioria respondendo afirmativamente, um terço demonstrou não haver de forma sistemática essa importante prática administrativa. É pouco usual que algumas empresas não se atenham a importância do controle de estoque. No *Tipo de controle de estoque*, as informações apontaram para *Manual* (33,3%), *Não/Não respondeu* (33,3%), *Informatizado* (22,3%), *Manual/Informatizado* (11,1%), e *Outro (planilha)* (11,1%). A situação se mostrou preocupante, visto que somente 22,3% têm um controle de estoque informatizado, não sendo possíveis controles manuais ou mesmo por planilha. É fundamental conscientizar os empresários sobre a necessidade de se investir em tecnologia para esta atividade estratégica.

Em relação à *Armazenagem*, inferiu-se: *Almoxarifado* (44,5%), *Outra* (22,2%), *Não respondeu* (22,2%) e *Prateleiras* (11,1%); esta variável não atende às boas práticas administrativas, uma vez que somente pouco mais de 45% das empresas utilizam o almoxarifado. O controle, tipo e armazenagem devem ser tratados como estratégico, elevando o nível de competitividade. A *Perda de matéria-prima* apontou para *Sim*

(44,4%), Não (22,2%), Modelagem/Corte (11,1%), Sim/Não (11,1%) e Não respondeu (11,1%). Computando as perdas apontadas por *Sim* e *Modelagem/Corte*, perfazem 55,5%, se originando, em parte, na falta de um processo consistente de modelagem e corte.

Em relação à *Perda de matéria-prima depois da produção*, identificou-se *Deficiência de mão-de-obra* (44,5%), *Métodos utilizados* (33,3%), *Corte/Modelagem/Costura* (11,1%) e *Não* (11,1%). A situação preocupante diz respeito à falta de qualificação da mão-de-obra, valores próximos à metade dos trabalhadores, inimagináveis para empresas inseridas em mercados cada vez mais competitivos. A qualificação da mão-de-obra é o mais importante ativo financeiro de uma organização e não existe justificativa plausível, a não ser o fato de algumas das empresas praticamente procurarem sobreviver, sem objetivos definidos de expansão das atividades industriais. Outra situação *sui generis* e extremamente preocupante diz respeito a mais de um terço das empresas reconhecerem a não utilização de métodos adequados na produção, ocasionando perdas desnecessárias e que reduzem seu faturamento.

5.7 Consumo de energia, redução e desperdícios, lucro/prejuízo e maquinário (TABELA 7)

Empresas	Energia utilizada	Acompanhamento do consumo de energia	Procedimentos para redução do desperdício	Lucro ou prejuízo	Maquinário com tecnologia avançada
Empresa 1	Elétrica	Não	Outro	Lucro	Não
Empresa 2	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Sim
Empresa 3	Elétrica	Sim	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Não
Empresa 4	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Não respondeu	Em parte
Empresa 5	Elétrica	Não	Não	Não respondeu	Não
Empresa 6	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Lucro	Não respondeu
Empresa 7	Elétrica	Não	Ações de conscientização dos funcionários	Não respondeu	Não
Empresa 8	Elétrica	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não
Empresa 9	Elétrica	Sim	Gráficos de controle	Lucro	Não

TABELA 7: Consumo de energia, redução e desperdícios, lucro/prejuízo e maquinário

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

A *Energia utilizada* pelas empresas foi integralmente a elétrica, dentro das expectativas previstas e sem quaisquer intercorrências. Em relação ao *Acompanhamento do consumo de energia*, 88,9% das empresas não fazem o controle de consumo e 11,1%, fazem. Ressalta-se que não foi identificado a preocupação da maioria dos empresários e mensurar na composição final dos custos de produção; pode-se inferir que os gastos com energia elétrica são representativos, ao ponto das

empresas necessitem controlar sua utilização.

Em relação aos *Procedimentos para redução do desperdício*, se manifestaram no sentido de *Ações de conscientização dos funcionários* (55,6%), *Não respondeu/Não* (22,2%), *Gráficos de controle* (11,1%) e *Outro* (11,1%). O destaque é a preocupação em sensibilizar os funcionários para a importância da redução do consumo de energia, não sendo ainda a situação ideal, uma vez 100% dos trabalhadores não estão conscientizados.

O *Lucro ou prejuízo* foi apropriado em função do *Acompanhamento do consumo de energia e Procedimentos para redução do desperdício*, demonstrando *Lucro* (55,6%) e *Não respondeu* (44,4%). Imagina-se que a opção *Não respondeu* se referencia a não percepção dos resultados obtidos pelas iniciativas benéficas ou não, preocupantes para sanar gastos desnecessários. Dessa forma, foi importante estabelecer padrões de acompanhamento da redução do consumo de energia nas empresas que não demonstraram ter esse controle.

Em relação ao *Maquinário com tecnologia avançada*, levantou-se que *Não* (66,7%), *Sim* (11,1%), *Em parte* (11,1%) e *Não respondeu* (11,1%). Sabe-se que o maquinário de uma indústria confecção possui alto valor agregado, muitos importados, de difícil reposição, utilizados por indústrias de grande porte, exportadores de grande parcela da produção. Nesse sentido, os valores percentuais se encontram numa normalidade, visto que são empresas de médio e pequeno porte que atendem a um mercado nacional.

5.8 Resíduos e Programas de reciclagem (TABELA 8)

Empresas	Tipo de resíduo gerado	Seleção de resíduos sólidos	Realização da seleção de resíduos	Tipo de seleção de resíduos	Destino dos resíduos	Quantidade média de resíduos semana (Kg)	Participa de programas de reciclagem	Conhecimento de reciclagem de materiais
Empresa 1	Papel/ Plástico/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo	Por tamanho	Doados terceiros/ Doados a instituições	51-100 kg	Não	Sim
Empresa 2	Retalhos/ Aparas/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis	Tipo de resíduo/ Cor/ Tipo tecido/ Forma/ Quantidade	Doados terceiros/ reutilizados	Até 10 kg	Sim	Sim
Empresa 3	Papel/ Plástico/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Nenhum	Doados terceiros/ Doados a instituições	Não respondeu	Não	Não
Empresa 4	Retalhos	Sim	Aproveitáveis	Tamanho/ Cor/ Tipo tecido/ Forma/ Quantidade	Doados a instituições/ Vendidos	Até 30 kg	Sim	Sim
Empresa 5	Retalhos	Sim	Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Tamanho	Doados a instituições/ Vendidos	51-100 kg	Não	Não
Empresa 6	Retalhos	Sim	Aproveitáveis/ Não aproveitáveis	Tipo de tecido	Doados terceiros/ Doados a instituições/ Coleta de terceiros/ Vendidos	Desconhece	Não respondeu	Sim
Empresa 7	Papel/ Retalhos/ Sobras aviamento	Não	Não	Nenhum	Doados terceiros/ Doados a instituições	10-50 kg	Não	Não
Empresa 8	Papel/ Retalhos/ Sobras aviamento	Sim	Tipo de resíduo/ Aproveitáveis	Cor/ Tipo tecido	Doados a instituições	10-50 kg	Não	Sim
Empresa 9	Plástico/ Retalhos	Sim	Tipo de resíduo	Nenhum	Doados a terceiros	Não respondeu	Não	Sim

TABELA 8: Resíduos e Programas de reciclagem

Fonte: Base de dados da pesquisa, 2012.

As variáveis *Tipo de resíduo*, *Seleção de resíduos sólidos*, *Realização da seleção de resíduos*, *Tipo seleção de resíduos* e *Destino dos resíduos* se encontram razoavelmente distribuídas em cada uma das alternativas disponibilizadas, não havendo intercorrências que mereçam ser destacadas.

Na *Quantidade média de resíduos por semana (kg)*, refletem o maior nível de produção, se encontrando dentro do esperado; o que chamou a atenção foi 1 (uma) empresa não ter conhecimento da quantidade de resíduos produzidos, algo incomum e que demonstra desinteresse em mensurar esse material. Na variável *Participa de programas de reciclagem* demonstra: *Não/Não respondeu* (77,8%) e *Sim* (22,2%), a falta de conscientização, onde a reciclagem cumpre um papel importante de se evitar que resíduos possam extraviar e contaminar recursos naturais, como promover ações de responsabilidade social empresarial, auxiliando pessoas/entidades beneficentes ao seu entorno, ou mesmo ser mais uma fonte de recursos financeiros, sendo necessário um trabalho de conscientização para a sua importância social e econômica.

A variável *Conhecimento de reciclagem de materiais* identificou que grande parte dos empresários se mostram conhecedores, demonstrando a falta de ações que a coloque em prática; essa realidade deverá ser melhor compreendida numa segunda etapa, identificando as causas – custos elevados, pessoal desqualificado, desconhecimento da possibilidade de auferir recursos financeiros e/ou melhorar a imagem -, detalhando as possibilidades de reaproveitar o excedente em benefício da empresa e do meio ambiente.

6 | CONCLUSÕES

As análises sinalizaram para a necessidade de providências no sentido de equacionar as práticas organizacionais, capazes de promover a melhoria na estrutura das empresas. Um das mais importantes na gestão das organizações é o controle de estoque; nas empresas investigadas, parcela razoável demonstrou não utilizar, sendo importante conscientizar sobre o investimento em tecnologia, possibilitando minimizar perdas com matérias-primas e/ou extravio de produtos, agregando valores tangíveis e intangíveis às mesmas.

Outro ponto crucial foi a falta do controle de qualidade em todo o processo produtivo, fundamental para se evitar perda de matéria-prima, desgaste do maquinário e desperdício de tempo de trabalho; por conseguinte, é fundamental a adoção de um controle de qualidade eficiente e perene em toda a linha de produção. A armazenagem de matérias-primas e produtos deve ser acondicionada em locais seguros e apropriados, que garantam sua integridade e evitem o extravio, uma vez que essas práticas são estratégicas, garantindo o bom desempenho organizacional e elevando o nível de competitividade.

A capacitação/qualificação da mão-de-obra é um dos mais importantes investimentos que uma empresa precisa fazer; parcela significativa das empresas

reconheceu a necessidade premente de investir em treinamento, mais notadamente os específicos à linha de produção.

Inconcebíveis os empresários reconhecerem a perda de matéria-prima antes e depois da produção, sendo necessária a adoção de uma metodologia eficaz nas etapas de produção, no sentido de minimizar de forma significativa seu desperdício. O capital de giro foi dos ativos merecedores de atenção, uma vez que despesas com aluguel foram identificadas como elevadas e descapitalizam, não possibilitando às empresas direcionarem mais recursos financeiros para atividades específicas na produção, comercialização e investimentos, aumentando significativamente sua competitividade.

A pesquisa identificou poucas alternativas de atuação das empresas como atividade principal, assim como os segmentos de mercado. Em muitos mercados competitivos e acirrados, a visão é diversificar sua área de atuação, estratégia fundamental na promoção do crescimento e abertura de novos mercados e alternativas de investimento. A percepção foi que as empresas não procuram novos nichos ou novas possibilidades de atuação. A característica da produção e o setor de corte denotam que a terceirização de parcela da produção reduz drasticamente o bom andamento do processo produtivo, uma vez que parte é enviada para empresas terceirizadas, podendo haver atrasos, criando uma dependência e dificultando a retomada na elaboração das peças.

Uma das grandes alternativas das empresas de bens de consumo é o destino da produção, principalmente a exportação; obviamente exigem investimentos e produtos de alta qualidade, principalmente para Europa e EUA. Por outro lado, existe grande potencial nos países da América do Sul e Central, assim como parceiros tradicionais, como Portugal, Itália, Japão, Espanha e mais recentemente, a China. Outra alternativa é a utilização do e-commerce para comercialização de seus produtos, possibilidades não mencionadas e que mereceriam maior atenção dos empresários.

O local de compra dos tecidos, bem como conhecer sua origem, foram fatores preponderantes, visto que a maioria adquire a matéria-prima fora do município, aumentando custos de produção, criando uma dependência perigosa em função da distância e tempo de entrega maior, deixando de incentivar o comércio local e correndo o risco de trabalhar com fornecedores que atuam ambientalmente e socialmente em desacordo com práticas corretas. Algumas empresas demonstram não acompanharem o consumo de energia, preocupante, uma vez que a energia elétrica é um importante insumo na composição do preço final de custo dos produtos, devendo ser monitorados sistematicamente.

Em relação à participação do *Designer* em toda etapa de produção deve ser considerada a situação ideal; obviamente que alguns fatores, principalmente o alto custo de manutenção desse profissional, podem inviabilizar, a princípio. A aquisição de aviamentos fora do município é um custo adicional na composição do preço final, com dependência de empresas distantes, adicionando o frete elevado e, possivelmente, demora na entrega. A maioria dos gestores são conhecedores da importância dos

programas de reciclagem de materiais, extremamente positivo, mas contraditoriamente, a grande maioria das empresas não incentiva a prática dessa importante atividade econômica.

O estudo demonstrou a necessidade de articulação entre os vários atores do ecossistema (empresas, governo, academia), no sentido de atenuar os “gargalos” de gestão, produção e comercialização, fortalecendo as atuais empresas e fomentando novas oportunidades no interior do Estado, como forma de fixação do indivíduo e agregação de valor e identidade aos Curvelanos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei no. 13.243**, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em: 09 abr. 2016.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET-MG). **Apoio a estruturação de ações para indução da cultura de inovação no município**: Descentralização das ações de Indução da Cultura da Inovação nos Campi do CEFET-MG – CURVELO. Curvelo/MG: [S.E.], 2011.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, in G., *et al.* (eds), **Technical change and economic theory**. Pinter Publishers, London, 1988.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características gerais da população**: resultados da amostra. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MYTELKA, L. **A role for innovation networking in the other two-thirds**. *Futures*, July/August, 1993.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Ciência, Tecnologia & Sociedade**, n. 8, p. 157-179, maio/2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Alexandre Oliveira Lima
Antônia Márcia Rodrigues Sousa
Flávia Lorene Sampaio Barbosa

RESUMO: O artigo objetiva propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala*, especificamente a abordagem *Networks*, que imprime poder explicativo para compreender o impacto das relações interorganizacionais para a internacionalização; e a Teoria do Capital Social (dimensões estrutural e dimensão cognitiva que impactam a dimensão relacional) que reflete o intercâmbio e combinação de recursos que levam a criação de valor nas organizações. Por meio de um ensaio, novo enfoque é dado à internacionalização pelo capital social, sendo, portanto, uma reconstrução teórica com base na reavaliação das teorias em busca de uma aproximação que amplie o escopo explicativo do fenômeno da internacionalização. Tal aproximação resultou em um *Framework* - Internacionalização de Empresas (Modelo *Uppsala-Network*- Capital Social) - constituído diante da centralidade das interações como impulsionadoras da aprendizagem, construção de conhecimento e confiança, que agrega o capital social como forma de incrementar o processo de internacionalização, sendo, por

um lado, a geração de capacidades dinâmicas necessárias ao desenvolvimento de estratégias internacionais, e, por outro, os relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos apreendidos como capital pelas organizações partícipes de redes interorganizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de Internacionalização. Teoria Uppsala. Capital Social.

BUSINESS INTERNATIONALIZATION MODEL WITH SUPPORT IN UPPSALA THEORIES AND CAPITAL

ABSTRACT: The article aims to propose an internationalization model that supports the relationship between theory Uppsala, specifically *Networks* approach, which prints explanatory power to understand the impact of interorganizational relations for internationalization; and the Theory of Social Capital (structural dimensions and cognitive dimension that impact the relational dimension) reflecting the exchange and combination of resources that lead to value creation in organizations. Through a test, the new focus is on internationalization by capital, and therefore a theoretical reconstruction based on reassessment of theories in search of an approach that increases the explanatory scope

of the internationalization phenomenon. This approach resulted in a Framework - Internationalization of Enterprises (Uppsala-Network- Capital Model) - made on the centrality of interactions as drivers of learning, construction of knowledge and confidence, which aggregates the social capital as a way of increasing the internationalization process being on the one hand, the generation of dynamic capabilities needed to develop international strategies and, on the other, the relationships that incorporate capacity building, transaction and resource shares as capital seized by the participants organizations interorganizational networks.

KEYWORDS: Internationalization Model. Uppsala theory. Share capital.

1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A internacionalização é um fenômeno revestido de múltiplos sentidos, o que converge para a diversidade de seus conceitos e diferentes teorias para compreender seu processo (DECKER; ZHAO, 2004). Duas perspectivas protagonizam o tema no âmbito organizacional, a ideia de processo contínuo e o aspecto estratégico da internacionalização. No primeiro, a continuidade é derivada do aprendizado progressivo resultante de experiências de inserção em diferentes contextos, mercados e culturas (CASILLAS; ACEDO; BARBERO, 2010). No segundo, a internacionalização organiza-se em torno da estratégia, como forma de modelar uma vantagem, adaptar processos e estabelecer vínculos para adquirir competências necessárias à competição, bem como, para realizar a missão institucional (MACHADO, 2009).

No âmbito da estratégia, há interação sistêmica de um fluxo de ações planejadas e emergentes para solucionar problemas e demarcar orientações para o futuro, como resposta da organização ao ambiente, ajustando-se a ele, defendendo-se de ameaças ou aproveitando oportunidades, para alcançar objetivos e realizar sua missão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; ZANELLI; SILVA, 2008). Por outro lado, como um processo contínuo, em construção, a internacionalização constitui-se em torno da necessária adaptação das estratégias para sua realização.

Além da lente continuísta e da estratégia competitiva, duas abordagens são explicitadas: abordagem de base econômica, que subdivide-se em Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético; e abordagem fundamentada no comportamento, representado pelo Modelo *Uppsala*, e suas derivações, a Perspectiva de *Networks* e o Empreendedorismo Internacional.

No sentido de propor uma nova discussão em torno da internacionalização pelo capital social, torna-se oportuna a reflexão sobre o sentido da organização desenhado pelas teorias da internacionalização, em especial, a análise constituída em torno do Modelo *Uppsala* na vertente das *networks*, que toma como referência a relevância das redes organizacionais para o processo de internacionalização.

Para empreender pesquisa que coordene os recursos atuais e potenciais transacionadas em redes, formaliza-se a necessidade de investigação com suporte

no conceito de Capital Social (LESTER, 2013; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998;), na sua relação com a internacionalização (RODRIGUES; CHILD, 2012), com ênfase no aspecto relacional, dinâmico, interativo, e aprendizagens progressivas (JOHANSON; VAHLNE, 2009, VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Desse modo, o estudo foi norteado pelo seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social na formação de um modelo de internacionalização de empresas? Dessa forma, o artigo objetiva propor um modelo de Internacionalização de empresas a partir da convergência de ideias entre as Teorias *Uppsala* e Capital Social.

2 | CAMINHO METODOLÓGICO

Percorrer caminhos metodológicos desenhados para a pesquisa envolvidos na busca de produção de conhecimento, meta desta investigação, assume que “(...) uma nova teoria, por mais particular que seja seu âmbito de aplicação, nunca ou quase nunca é um mero incremento ao que já é conhecido. Sua assimilação requer a reconstrução da teoria precedente e a reavaliação dos fatos anteriores”. (KUHN, 2005, p. 26).

Nesse sentido, a pesquisa, situada no âmbito de uma nova teoria na visão de Kuhn (2005), é uma representante das Ciências Sociais Aplicadas, que, se debruça sobre os fenômenos da relação organizações e sociedade em interação permanente e dinâmica, tendo como missão o entendimento da realidade social (DIEHL, TATIM, 2004).

A abordagem qualitativa serviu como lente para as leituras empreendidas, a medida que se pretende compreender questões que envolvem o pesquisador e os sujeitos de pesquisa como agentes, que possuem significados rotineiros traduzidos em ações sociais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1988; DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009), e, por isso, é abordagem é referência para compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa possui a natureza de um ensaio, caracterizado pela natureza reflexiva e interpretativa (MENEGETTI; 2011). Ao ensaio se atribui a busca por novos enfoques, em função de uma forma mais adequada de análise, mesmo que essa forma não exista a princípio. Revela-se como a forma mais adequada do entendimento de algo, relacionado ao “novo, ao ecletismo ou ao fora de padrão”. (MENEGETTI; 2011, p. 324), composto de “(...) se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmam originalidade e criatividade”. (BERTERO, 2011, p. 342). Ainda, “na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva.” (MENEGETTI; 2011, p. 331).

3 | MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Na literatura é possível encontrar teorias que explicam e justificam a escolha do modo de entrada em países estrangeiros (DECKER; ZHAO, 2004). Na perspectiva do conceito de internacionalização como um processo contínuo, a corrente econômica (dividida em Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético) tem como premissa a racionalidade do homem econômico, com o fim último de gerar a maximização das vantagens econômicas da internacionalização.

A Teoria do Poder de Mercado, tem sua gênese nas ideias de Hymer (1976), que articula o crescimento de uma empresa em sintonia com sua expansão no mercado, por meio da ampliação de sua capacidade e diversificação de suas competências em fusões, aquisições, alianças. O crescimento acentuado e a expansão no mercado faz com que seu poder e lucro dificultem a permanência de concorrentes. Diante desse cenário, o passo seguinte de uma empresa nesse estágio é o investimento em outros mercados, como forma de ampliar o leque de suas competências, visto que o poder de mercado conquistado atingiu um grau de saturação (SOUZA; FENILI, 2012).

A teoria da internalização associa-se a teoria de custos de transação. Esta, amplia a ideia de custo, traduzida em outras atividades relativas ao desenvolvimento de um negócio, como o custo com a troca de informações, com a formalização de contratos (TEECE, 1986). Os custos de transação são regidos e monitorados por estruturas de governança e possuem como pressuposto a redução dos impactos negativos das incertezas inerentes a transações instituídas com suporte em racionalidades limitadas, que podem caminhar para o comportamento de oportunismo, que agrega ações de trapaça para obter benefícios próprios (WILLIAMSON, 1981). A internalização representa a economia dos custos envolvidos quando as transações envolvem atividades econômicas transnacionais e a decisão pela internacionalização é fruto da análise dos benefícios e dos custos envolvidos (BUCKLEY; CASSON, 1998).

O paradigma eclético tem como origem o trabalho de Dunning (1988, 2000) e possui quatro principais características que respondem como um conjunto de forças que impactam a decisão pela opção por um contexto externo: a localização, que define o potencial dos benefícios da localização, favorece a geração de atratividade em função de melhores condições, custos e possibilidades de adaptação; a propensão a internalização de atividades em outros países, sem a necessidade de auxílios externos ao próprio negócio - nesse caso, os custos da produção direta são menores que os custos de transferir a produção para um agente externo, produtor local -; as vantagens decorrentes da propriedade que a empresa possui, em função de suas competências tangíveis e intangíveis; e as alianças estratégicas que fazem com que a empresa se posicione melhor do que os concorrentes. A localização, a internalização, e as vantagens de propriedade são influenciadas pela alianças desenvolvidas no exterior.

O argumento desfavorável ao modelo eclético é que os custos de transação mudam ao longo do tempo, sendo que o paradigma assume que “os tomadores de decisão envolvidos são racionais e bem informados desde o início do processo de internacionalização”. (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 18). Além disso, “os pressupostos em que o paradigma eclético foi construído visam principalmente explicar o funcionamento e a estrutura do sistema econômico mais amplo e não a organização e as atividades da firma individual”. (JOHANSON; VAHLNE, 2013, p. 190).

Apesar de propor formas de apreender a internacionalização de empresas, Johanson e Mattsson (1990) e Dunning (2000) alertam para o poder limitado da corrente econômica, mais racional e estático, para explicar o fenômeno e convoca a perspectiva comportamental, na vertente da racionalidade limitada e dinâmica, como forma de aprimorar a leitura, no sentido de refletir a internacionalização com suporte em um paradigma dinâmico, complexo e social.

A corrente comportamental tem como gênese os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), desenvolvidos na Universidade de *Uppsala*, na Suécia, com base em pesquisas empíricas sobre processos de internacionalização de empresas suecas (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011). A primeira teoria é representada pelo Modelo de *Uppsala*, organizado em torno da perspectiva da aprendizagem desenvolvida nas operações internacionais e que ganhou forte apoio dos estudiosos, pelas conclusões empíricas que confirmam o impacto da experiência e do compromisso como fatores comportamentais relevantes nos processos de internacionalização.

A análise do processo de internacionalização das empresas na corrente comportamental teve as suas raízes num trabalho pioneiro de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre a internacionalização de quatro empresas suecas no qual foi constatado um padrão linear de desenvolvimento das operações internacionais, começando por atividades de exportação não regulares, seguindo-se a exportação por agentes para, então, passar para uma fase de investimento direto no exterior, iniciando com a instalação de uma filial comercial e depois uma filial produtiva.

Proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990), essa teoria explica o processo de internacionalização da firma ao longo do tempo usando os conceitos de distância psíquica e conhecimento por meio da experiência. Mais especificamente, a distância psíquica influencia a seleção do mercado e o conhecimento por meio da experiência afeta os padrões de compromisso dos recursos da firma.

A teoria afirma que a medida que uma instituição projeta-se no mercado internacional, mais ela aumenta seu repertório de conhecimento sobre o mercado que o habilita para ampliar sua atuação internacional. Na leitura *Uppsala*, a internacionalização é um processo gradual, contínuo e evolui, em forma de estágios (quadro 2), com o aumento do conhecimento adquirido pelas experiências internacionais.

Estágios	
1	Não há atividades regulares de exportação
2	Exportação via agente independente
3	Subsidiária de vendas
4	Produção/fabricação

Quadro 2 – Estágios de desenvolvimento de internacionalização

Fonte: Johanson e Widdersheim (1975, p. 307, tradução nossa)

Na leitura dos estágios, Johanson e Widdersheim (1975) ressaltam que a distinção entre eles se deve ao fato de que há, em cada fase, um grau de envolvimento da empresa no mercado e que são referidos por pessoas em negócios. Além disso, do primeiro ao quarto estágio há maior comprimento de recursos sucessivamente maiores. No primeiro estágio, a empresa não apresenta compromissos com o mercado; no segundo, há um vínculo com o mercado, se onde se obtém informações que favorecem as vendas; o terceiro, indica que há maior comprometimento, quando a empresa possui maior capacidade de gerenciar as informações advindas do mercado; o quarto, por fim, há o maior nível de compromisso, quando a relação com o mercado é mais intensa e direta. Os autores acrescentam que, embora os estágios sejam sequenciais, suas etapas podem comportar-se de forma distinta em diferentes empresas, em diferentes mercados.

O modelo direciona a compreensão de uma organização internacionalizada em função dos recursos (investidos e adquiridos) e das competências (adquiridas) que desenvolvem no processo. Assim, conhecimento experienciado é peça chave, que pode revestir-se de importante influenciador da internacionalização. Um envolvimento progressivo com o mercado externo, que caminha de um modelo exportador, para a formação de filiais é direcionado a medida que se desenvolve maior conhecimento do processo.

Além da influência da aprendizagem, o Modelo de *Uppsala* apresenta o conceito da distância psíquica, caracterizada como as distintas realidades formadoras dos sujeitos em decorrência de características sociais específicas, como nível educacional, cultural, diferentes idiomas, posições políticas, renda etc., e que influencia a internacionalização, a medida que uma maior distância psíquica gera obstáculos à internacionalização, em função da compreensão comprometida, e a instalação de incertezas, o que dificulta as interações no processo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para ilustrar, empresas brasileiras tenderiam a buscar mercados nos países próximos, como exemplo, os países da América Latina, para, em seguida, caminhar para países menos semelhantes, como, por exemplo, países da Ásia (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012). Porém, é importante ressaltar que uma curta distância psíquica é importante, mas não suficiente para identificar e explorar novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

3.1 Modelo de Internacionalização *Uppsala* e seus desdobramentos

O modelo inicialmente concebido por Johanson e Vahlne (1977), que compreende a internacionalização centrada na perspectiva da aprendizagem, é apresentada na figura 1.

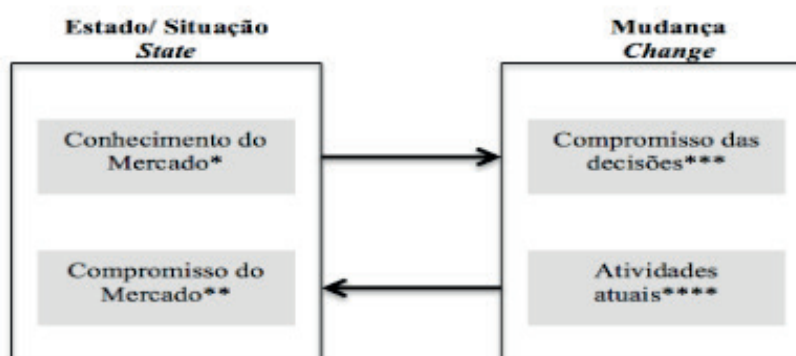


Figura 1 – Mecanismo de Internacionalização: aspectos situacionais e de mudança

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26, tradução nossa)

*Market knowledge/ **Market commitment/ ***Commitment decisions/ **** Current activities

De acordo com a proposta dinâmica de Johanson e Vahlne (1977), a ampliação do conhecimento decorrente da aprendizagem experiencial de uma empresa no mercado, influencia o nível de compromisso das decisões e as atividades desenvolvidas. Por sua vez, essas atividades levam a um próximo nível de compromisso que gera novas aprendizagens. Dessa forma, o conhecimento aproxima diferentes realidades e proporciona o desenvolvimento de uma menor distância psíquica, maior certeza, confiança, alianças e vínculos fecundos. De maneira oposta, quanto maior a distância psíquica, há maior necessidade de as decisões estratégicas serem revistas e adaptadas.

O modelo de *Uppsala*, concebido como dinâmico e não determinístico, foi revisitado e ampliado em 2009, na busca de superar algumas limitações. Os críticos indicam, em especial, o fato de seu poder explicativo se aproximar, apenas, das empresas que iniciam a internacionalização, tendo em vista que a experiência e o conhecimento ainda estão em fase de maturação, bem como o baixo poder de análise para contextos muito desenvolvidos, onde a expertise não é garantia de intensa vantagem competitiva (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Esta limitação parte da constatação que a internacionalização é um processo irreversível, sendo o modelo cada vez menos válido, a medida no futuro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Além disso, Johanson e Vahlne (2009) argumentam que o modelo original não menciona como se dá o aumento de compromisso e o que esse aumento pode levar, tendo em vista que o compromisso tende a se perpetuar a medida que as perspectivas são favoráveis. Assim, os autores concluíram que modelo original precisaria ser desenvolvida à luz evidências claras da importância das redes na internacionalização das empresas. Com a revisão,

duas abordagens foram desenvolvidas, a teoria *Networks* e o Empreendedorismo Internacional (EI).

Na teoria do Empreendedorismo Internacional, difundida inicialmente por McDougall (1989), a unidade de pesquisa é o sujeito e o estudo volta-se para uma análise microorganizacional, em busca de uma compreensão dos processos individuais e grupais, com base nos quais emerge a organização (BASTOS, BORGES-ANDRADE, 2004). No que tange as interações interorganizacionais, argumenta-se que a unidade de análise transfere-se na esfera micro, para uma esfera intermediária entre o micro e o macro, quando a investigação toma como base as relações individuais e grupais, mas que se propagam entre organizações (SILVA, 2009). O ator, empreendedor, é determinante, pois seu papel de agente é essencial para as decisões e/ou as ações em torno da internacionalização (ANDERSSON, 2000).

Por sua vez, a teoria *Networks* ressalta o componente interacionista, fazendo um apelo a perspectiva das redes sociais de interação entre atores. Dessa forma, o empreendedor internacional atua tendo a mediação da rede que o cerca, e o resultado tem como premissa que o comportamento social é crítico para a internacionalização (ZANELLI, SILVA, 2008), assumindo características do empreendedorismo corporativo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Dessa forma, além da ênfase no comportamento, o *Networks* especifica sua análise no comportamento relacional, diferenciando-se da explicação de base econômica, estritamente (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O conteúdo experienciado e apreendido na relação, forma a base do conhecimento que, compreendido como recurso, projeta a organização nos caminhos da internacionalização.

O modelo apresentado por Johanson e Vahlne (2009) (figura x) descreve, assim como o modelo de 1977, o fluxo de relações entre dois conjuntos de variáveis, descrevendo um processo dinâmico, cumulativo de aprendizagem e de construção de confiança e comprometimento em rede. “Um aumento do nível de conhecimento pode, assim, ter um impacto positivo ou um impacto negativo sobre a construção de confiança e compromisso” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1423).

As oportunidades são melhor apreendidas quando há conhecimento prévio, desenvolvido na interação, podendo ser unilateral, quando uma empresa aprende com a necessidade e capacidade do parceiro e identifica oportunidades; bilateral, quando duas instituições parceiras identificam uma oportunidade; e multilateral, quando várias empresas em interação, aumentam o compromisso com a ideia de oportunidade, processo que pode ser facilitado pela confiança. Ainda no sentido das oportunidades, ressalta-se que a estrutura da rede e a configuração das relações influenciam os tipos de oportunidades percebidas (que pode ser descoberta ou criada), e, em seguida, reconhecida (aprendida) e explorada (por meio de compromissos) (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Importante ressaltar que tanto a aprendizagem, como a construção de compromisso levam tempo para se materializar, mas, em consonância com as mudanças contextuais, observadas ao longo dos 30 anos após a definição do modelo

Uppala em 1977, afirma-se que lidar com a incerteza permanece constante e, por isso, “as empresas precisam aprender, criar e fortalecer as relações, a afim de explorar oportunidades” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1423).

Duas questões são centrais: o processo de conhecimento não está separado das outras atividades organizacionais, e o conhecimento não se desenvolve apenas nas atividades da própria empresa, mas por meio das atividades dos parceiros, a medida que há relacionamentos coordenados em forma de redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

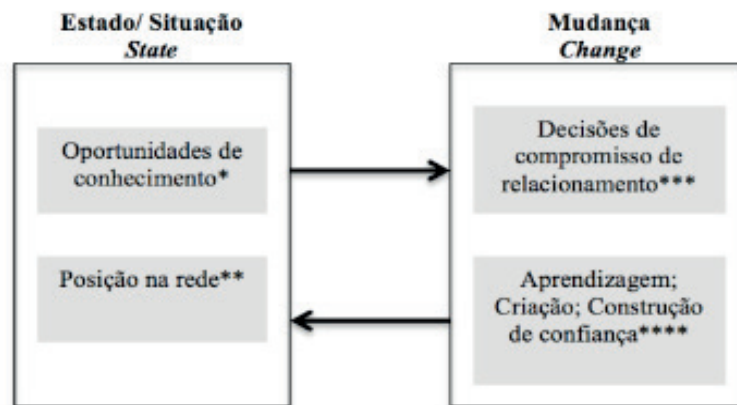


Figura 2 – Modelo do processo de internacionalização da rede de negócios

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p.1424, tradução nossa)

*Knowledge opportunities/ **Network position/ ***Relationship commitment decisions/ ****Learning; Creating; Trust-building.

Na mesma direção, Johanson e Vahlne (2009) afirmam que os mercados são redes de relações em que as empresas estão ligadas de forma complexa e mediado por padrões invisíveis, e a redes são base relevante para o sucesso da internacionalização, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem e construção de confiança e compromisso, que são pré-condições para a internacionalização. Além disso, os autores ressaltam a importância das intenções, expectativas e interpretações nos relacionamentos que são socialmente construídos, sendo a “confiança um pré-requisito para o compromisso” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1417), “crucial nas fases iniciais de uma relação” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1418) e nos relacionamentos permanentes, a medida que se explora continuamente novas oportunidades.

A velocidade, intensidade e eficiência do processos de aprendizagem, a criação de conhecimento, e construção de confiança dependem do corpo existente de conhecimento, confiança e compromisso, e especialmente na medida em que os parceiros encontrar determinadas oportunidades atraentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1424).

Na leitura da *Networks*, as relações pessoais subsidiam relações institucionais, e a internacionalização se apresenta como fruto de interações em contextos externos,

em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, o estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organizacional em um nível diferenciado na sua missão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O próprio conceito de empresa, na perspectiva da *network*, é centrada na troca e nos relacionamentos com outras empresas e atores, e o conhecimento é específico da relação, desenvolvido na interação (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo adotado em 2009, assume, pelos seus autores, que sua aplicação em pequenas e grandes empresas, sendo que o que melhor caracteriza a distinção entre as empresas seja o nível de conhecimento e experiência que ela possui.

Ainda na perspectiva de sua evolução, o modelo *network* recebeu desdobramentos, especialmente no que tange a natureza empreendedora da internacionalização, já ressaltada pelos estudos de Johanson e Vahlne em 2009. Agora, novo conceito é elaborado, “*born global*”, para referenciar a emergência de um novo modelo de empreendimento internacional proposto por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

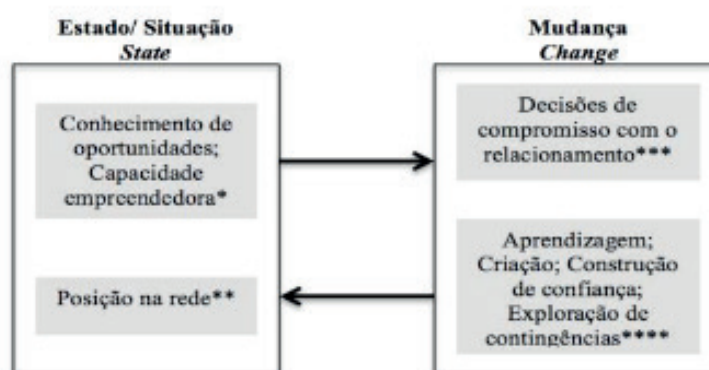


Figura 3 – Internacionalização como um processo empreendedor

Fonte: Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p. 346, tradução nossa)

Neste modelo (figura 3), um novo conjunto de variáveis relacionadas a figura do empreendedor são incorporadas à dimensão situacional e de mudança. Além do conhecimento de oportunidades, a internacionalização é compreendida em termos de capacidades empreendedoras, ou seja, a capacidade de empreender diante de incertezas e riscos para buscar novos conhecimentos e oportunidades. A exploração de contingências é incorporada ao contexto de mudanças a medida que compreende a capacidade do empreendedor de observar e explorar o ambiente e desenvolver relações importantes ao empreendimento (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Em 2013, o modelo *Uppsala*, revisitado em 2009 por Johanson e Vahlne, recebeu novas considerações, com suporte em pesquisa no âmbito de multinacionais, especialmente no quesito de inserir na discussão o conceito de capacidades dinâmicas, fundamentada na visão baseada em recursos. Estas são inseridas a

medida que reforçam a mobilidade de recursos e potencializam a descoberta e a criação de oportunidades. Assim, “as capacidades dinâmicas implicam que a empresa desenvolve suas capacidades operacionais ao longo do tempo, aprendendo e inovando” (JOHANSON; VAHLNE, 2013, p. 193). A teoria enfatiza que o interesse de pesquisa orienta-se em torno de como se dá a evolução da internacionalização e não o estoque de investimento em operações internacionais. Essa problemática situa uma mudança de paradigma da teoria em termos Kuhniano (JOHANSON; VAHLNE, 2013). Assim, com suporte na perspectiva comportamental, o modelo atende questões evolucionistas, baseada em capacidades dinâmicas, que formam a força competitiva. Nesse ponto, internacionalização é compreendido como um processo de desenvolvimento de oportunidades que emergem nas relações e, como desdobramento: a aprendizagem experiencial e a construção de compromisso.

Além da centralidade na perspectiva da oportunidade, compromisso, aprendizagem, criação e construção de confiança e rede, as capacidades dinâmicas impactam os processos de mudança (aprendizagem, criação e construção de confiança), tendo como resultado, maior potencial para desenvolver novos conhecimentos. Além disso, o modelo discute o empreendedorismo, discutido por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e a gestão da incerteza, inerente ao ambiente de mudanças (JOHANSON; VAHLNE, 2013)

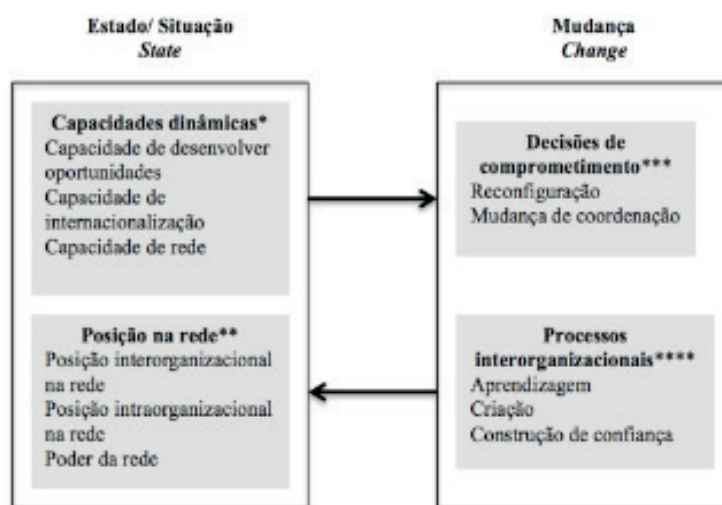


Figura 4 - O Modelo de Uppsala e a evolução da *Multinational Business Enterprise* (MBE)

Fonte: Vahlne e Johanson (2013, p. 200, tradução nossa).

A nova configuração proposta por Johanson e Vahlne (2013), identifica dois grupos de variáveis: mudança e situação. Vinculadas a mudança, as decisões organizacionais coordenam os processos interorganizacionais em curso de aprendizagem, criação e construção de confiança. As decisões reconfiguram o ambiente para atender às capacidades dinâmicas em processo contínuo de desenvolvimento. As variáveis situacionais são representadas pela capacidade

organizacional (desenvolvimento de oportunidade, de internacionalização e de rede) e a posição da rede.

Observa-se tanto a proposta de Johanson e Vahlne (2013), como o modelo de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) são desdobramentos da elaboração de Johanson e Vahlne (2009), no entanto, são complementares. Essa observação colabora com a perspectiva de que duas novas correntes foram inauguradas com esses estudos: uma, que incorpora a visão da internacionalização como empreendedorismo corporativo e analisa a capacidade empreendedora de explorar oportunidades por meio da análise contingencial em contextos de *networking*; a outra, que desenvolve a internacionalização em termos de capacidade dinâmica organizacional e interorganizacional, no sentido do desenvolvimento de competências para atuar no âmbito internacional por meio do compromisso, da aprendizagem e da confiança também em contextos de *networking*. Dessa forma, pode-se inferir que a perspectiva de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) volta-se para a leitura microorganizacional, com foco no sujeito empreendedor e suas relações, enquanto a proposta de Johanson e Vahlne (2013) enfatiza a perspectiva macroorganizacional, tendo como unidade de análise a instituição e seus processos relacionais.

Abordagens	Teorias		Unidade de análise
Econômica	Poder de Mercado		Mercado
	Internalização		Custos de transação
	Paradigma eclético		Localização; internalização; vantagens de propriedade e alianças
Comportamental	Modelo <i>Uppsala</i>	Empreendedorismo internacional	Sujeito empreendedor
		<i>Networks</i>	Empreendedorismo corporativo
			Capacidades Dinâmicas

Quadro 3- Resumo das principais abordagens sobre internacionalização de empresas

Fonte: Própria autoria (2016)

Mesmo que a reflexão seja numa perspectiva de enquadramento conceitual, a distinção é importante a medida que se constata leituras micro e macro organizacionais, a medida que elas complementam-se, pois não há organização sem seus atores, mas a organização representa mais que a soma das capacidades individuais de seus atores. Porém, o fenômeno que permanece da evolução da teoria *Uppsala*, em especial, pelos estudos de Vahlne e Johanson é o caráter relacional da internacionalização, bem como o impacto da *networking* nos seus processos e, conseqüentemente, no seu sucesso.

4 | CAPITAL SOCIAL

As interações sociais no âmbito organizacional podem ser apreendidas sob a

lente do capital social, pois propõem que as organizações criam e são incorporadas em um teia de relações, acesso a recursos e oportunidades de naturezas diferentes, bem como formulação de novos recursos (LESTER, 2013; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RODRIGUES; CHILD, 2012; TSAI; GHOSHAL, 1998). Em comparação com o capital econômico e o capital intelectual, o capital social também representa um ativo de longo prazo, em que há investimento com expectativa de ganho posterior e que pode ser apreendido e transformado em outras formas de capital, sendo, por isso, mais difícil sua apreensão e acumulação, porém mais resistente a mudanças, em virtude de sua base ética (MOREIRA; GONÇALVES, FILHO, 2012). Sua principal distinção reside no fato de se caracterizar como bem coletivo, intangível, e que se instaura nas relações interpessoais (LIN, 1999).

Três características fundamentam o Capital Social: em primeiro lugar, se organiza em torno de estruturas, obrigações, expectativas e confiança; em segundo, facilita a distribuição de informação por meio de seus canais; e, por último, compreende um sistema de normas e sanções eficientes que influenciam o conteúdo das ações sociais para que se mantenha o interesse da coletividade quando há renúncia dos interesses próprios, ou seja, serve como controle social, exercido para minimizar comportamentos oportunistas (COLEMAN, 1988; LANG, 2004; MELO; REGIS; BELLEN, 2015;; PORTES, 1998).

Associados às três características mencionadas, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram uma teorização do capital social, com apoio em três dimensões: a estrutural, a relacional e a cognitiva (quadro 4). Em seguida, Tsai e Ghoshal (1998) testaram essa conceituação por meio de trabalho empírico, realizado em uma empresa multinacional.

Capital Social	Definições
Dimensão Estrutural	Padrão de conexão entre atore e configurações da rede de interações sociais (Análise de Redes Sociais). Essa dimensão pode ser apreendida por meio dos padrões de ligações como, por exemplo, densidade e conectividade.
Dimensão Relacional	Refere-se aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas.
Dimensão Cognitiva	Abrange as visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como, por exemplo, linguagem, códigos e narrativas.
Troca e combinação de recursos	Corresponde a negociação de recursos tangíveis e intangíveis realizadas nas trocas sociais que leva a criação de valor em termos de inovação de produtos (criação de valor).

Quadro 4 - Dimensões do Capital Social

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013)

A pesquisa de Tsai e Ghoshal (1998) operacionaliza as dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998) em estudo desenvolvido para compreender o capital social nas

relações entre unidades organizacionais. O modelo testado por Tsai e Ghoshal (1998) foi revisado por Lester (2013), com suporte em equações estruturas, com ajustes semelhantes ao modelo original, sustentando que a literatura de referência é atual e abrangente. Os dois estudos têm como análise o capital social na criação de valor em termos de inovação de produtos em contexto intrafirma, por meio das relações entre suas unidades. Além disso, reforçam a relevância do capital social como construto, baseado na interação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, na compreensão de fenômenos organizacionais, especialmente no que tange à criação de valor.

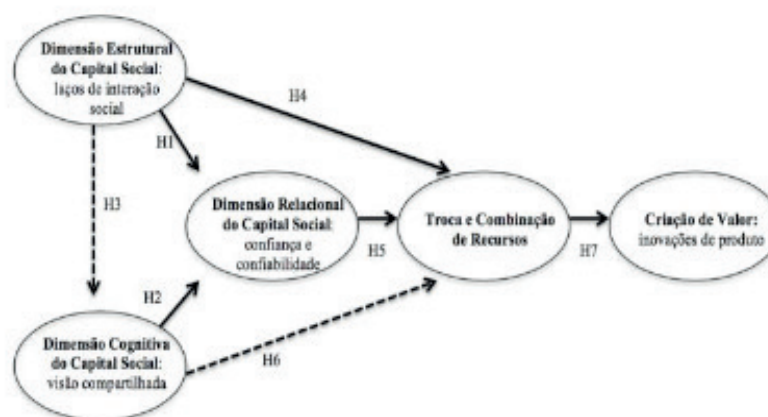


Figura 5 – Modelo do Capital Social e Criação de Valor

Fonte: Tsai e Ghoshal (1998, p. 446), posteriormente citado por Lester (2013, p. 107)

As hipóteses do estudo de Tsai e Ghoshal (1998) estão dispostas na figura 1. As hipóteses 1 e 4 indicam que há relação positiva entre a interação social, o nível de confiança e a extensão de trocas e combinação de recursos. A hipótese 2 informa que há relação positiva entre a visão compartilhada e o nível de confiabilidade. A hipóteses 5, por sua vez, confirma que há relação positiva entre o nível de confiança e a troca e combinação de recursos. A hipótese 7 relaciona positivamente a troca de recursos com a criação de valor.

As hipóteses 3 e 6, no entanto, não são confirmadas pela pesquisa: a primeira, relaciona a interação social com a visão compartilhada, ao passo que a segunda sugere que a visão compartilhada influencia a troca de recursos. Assim, resumidamente, se o foco é a troca de recursos, aponta-se a relevância do investimento na interação social e na confiança entre unidades organizacionais. Por sua vez, para investir em confiança, é importante considerar a visão compartilhada.

Na interação dos laços sociais e níveis de confiança, Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013) compreendem que a confiança evolui com as interações sociais, pois os agentes sociais ocupam posição central nas redes sociais, e, à medida que as interações se aprofundam, há maior probabilidade de esse agente ser percebido como confiável por outras pessoas na rede.

A confiança, por outro lado, pode ser fortalecida quando há visão compartilhada,

ou seja, quando há valores e objetivos comuns, o que minimiza comportamentos oportunistas. Assim, quando há compartilhamento de valores e metas coletivas, aumenta-se a probabilidade dessas unidades serem percebidas como confiáveis nas relações estabelecidas (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998).

No que diz respeito à interação social com a dimensão cognitiva (visão compartilhada), constata-se que os valores e crenças se desenvolvem em interação, favorecendo visões semelhantes (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998). Dessa forma, por meio das interações, há desenvolvimento e compartilhamento de “linguagens, códigos, valores e práticas organizacionais”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, p. 467). Assim, novo conhecimento é desenvolvido à medida que emerge confiança dos laços de relacionamento (VAHLNE; JOHANSON; 2013).

Em virtude da constatação de que os laços sociais são canais de informação e fluxo de recursos, compreende-se que um agente disposto em rede tem maior potencial para trocar e combinar recursos com os outros membros da rede, em comparação com pessoas externas (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998). E, no que tange à confiança, indica-se que o comportamento cooperativo que implica a mesma troca ou a combinação dos recursos, pode ser mais bem explorado quando há confiabilidade, pois “os diferentes níveis de confiabilidade pode resultar em diferentes níveis de troca e combinação de recursos entre organizações e diferentes unidades de uma mesma organização”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, 467).

Uma visão compartilhada facilita aspectos comunicativos, considerando-se que há maior potencial de compreensão do conteúdo transmitido e o retorno dos objetivos postulados. Isto posto, acredita-se que “membros da organização que compartilham visão são mais propensos a se tornarem parceiros que partilham ou trocar seus recursos”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, 467).

Por fim, associada à ideia de troca e combinação de recursos, incorpora-se a dimensão criativa e que resulta na formação de produtos. O aspecto inovativo, como objetivo final da pesquisa realizada por Tsai e Ghoshal (1998), desenvolvido nos processos de trocas, indica que há geração de valor, a medida que agentes organizacionais interagem e trocam recursos.

Pesquisa empreendida por Tsai e Ghoshal (1998), revisada por Lester (2013) compreende as relações das dimensões do capital social no âmbito organizacional e estabelece suas hipóteses em termos de suas unidades. Embora seus resultados se limitem à configuração intrafirma, seu estudo explora, textualmente, que as relações testadas podem ser abrangidas por pesquisas no âmbito interorganizacional, também sob investigação de pesquisas posteriores, a exemplo das de Silva (2009), Tonin (2014), Tondolo (2014).

5 | AS REDES, O CAPITAL SOCIAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO

A motivação para a internacionalização pode se caracterizar como de ordem

econômica, ou a realização de objetivos institucionais envolvidos na busca pelo crescimento e expansão da organização. Os benefícios são alcançados a medida que diferentes tipos de estratégias são desenhados. Três principais benefícios são apresentados por Verdin e Van Heck (2001), a vantagem de custo, os benefícios da rede e as oportunidades de aprendizagem (figura 6).



Figura 6: Benefícios da Internacionalização

Fonte: Adaptado de Verdin e Van Heck (2001)

As vantagens referentes aos custos referem-se a capacidades das organizações reduzir seus custos ao trabalhar em grande escala. Pode representar um importante benefício, especialmente quando o mercado interno é pequeno para acolher a produção, serviços e/ou tecnologias. A exploração da capacidade representa outra vantagem de custo, tendo em vista que a internacionalização pode conferir a organização o aumento da utilização da sua capacidade instalada. Por sua vez, o acesso a fatores de produção menos onerosos, como, por exemplo, mão de obra e transporte devem ser considerados. A alavancagem da vantagem de custo é referida como a passagem de um estado vigente, para um estado desejado, no qual, de algum modo, cria-se algum tipo de tensão nas relações entre as pessoas, cujo resultado é a agregação de valor (ZANELLI; SILVA, 2008).

A internacionalização permite que a empresa intensifique seu negócio e isso diminui o custo com o aprendizado, tendo em vista amplia-se o domínio da tecnologia e dos sistemas que dão suporte aos processos. Para Verdin e Van Heck (2001), a transferência de conceitos, por outro lado, aborda a necessidade de reproduzir conceitos existentes em outros mercados. Em conjunto, as vantagens de custo atendem a necessidade de melhoria da eficiência.

No que tange as oportunidades de aprendizagem, afirma-se que o movimento é duplo e circular. Quando uma organização envolve-se com a internacionalização, há múltiplas possibilidades de aprendizagem que, transformada em conhecimento, posiciona a empresa de forma diferenciada, mais competitiva, inclusive, favorecendo a

própria internacionalização. Na leitura de Verdin e Van Heck (2001 2009), aprende-se com a diversidade, inova-se e adapta-se a contextos diversificados, e, assim, adquire-se novas competências.

Os benefícios da rede, para Verdin e Van Heck (2001), informa que a proximidade entre a empresa e o mercado externo permite que os clientes tenham maior conhecimento sobre o negócio, seus produtos, serviços e, assim, possam escolher a empresa em detrimento da concorrência.

Admite-se que essa aproximação facilita a ampliação de seus recursos quando a rede se amplia para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, tendo em vista que as “as trocas dentro de uma rede permitem à empresa adquirir conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos” (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011, p. 135).

Retomando o modelo *Uppsala* de 1977, revisitado em 2009 e 2013, o processo de internacionalização é incremental e contínuo. A medida que a instituição explora o mercado exterior, há geração de maior compromisso que gera o envolvimento institucional, reconfiguração do ambiente interno e *insights* sobre como gerir as ações internacionais. A experiência advinda dessa exploração, potencializa o desenvolvimento de recursos importantes para a internacionalização, como a criação de conhecimento e construção de confiança. Esses elementos coordenados entram no mercado e estabelecem a posição que a instituição terá na rede de negócios, bem como o poder que ela terá em relação aos parceiros, especialmente pela percepção de reputação e credibilidade transmitida. Para Johanson e Vahlne (2013), esse processo é dinâmico, sendo que a posição e o poder na rede relacionam-se, novamente, ao desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas.

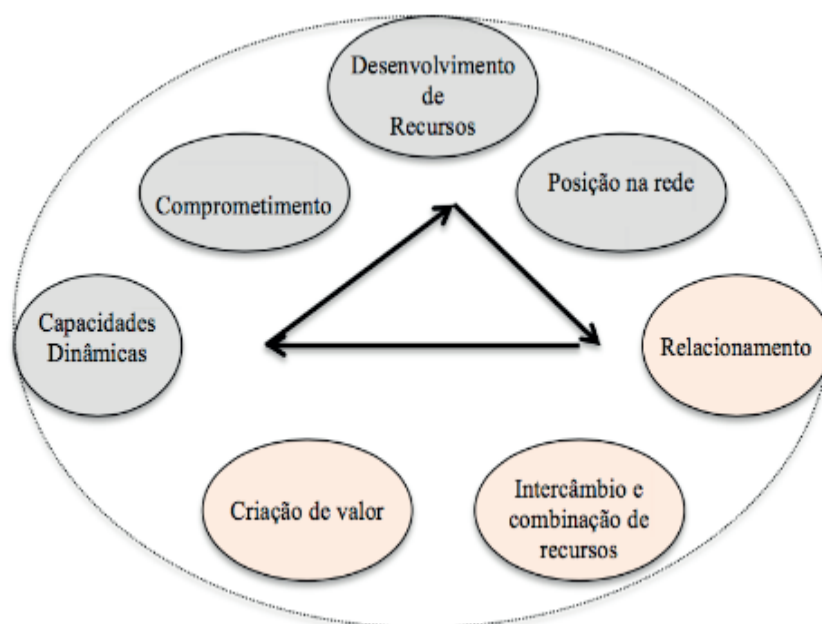


Figura 7 - *Framework* Internacionalização de Empresas e Capital Social (Dimensão relacional)

Fonte: Própria autoria (2016)

Nesse ponto, o caminho teórico desenvolvido até aqui, sugere que há novos elementos que ligam a posição na rede às capacidades dinâmicas e que são elucidadas pela teoria do Capital Social, desenvolvido inicialmente por Nahapiet e Ghoshal (1998), posteriormente testado por Tsai e Ghoshal (1998), e replicado por Lester (2013). Com suporte na teorização do capital social, três dimensões refletem o intercâmbio e combinação de recursos que levam a criação de valor para as organizações: as dimensões estrutural e dimensão cognitiva que impactam a dimensão relacional. Compreendendo que a criação de valor reforça as capacidades dinâmicas, infere-se que o desenvolvimento do capital social agrega o potencial de internacionalização.

A consequência direta da rede é a aprendizagem, a construção de confiança, o compromisso e o aproveitamento de oportunidades (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011), posto que confiança contribui positivamente na colaboração internacional, porque os contratos firmados raramente são suficientes para garantir a sua eficácia, e pode ser difícil e caro fazer cumpri-los (CHILD; RODRIGUES; 2007).

Assim, a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos podem facilitar internacionalização, tendo em vista que “muitas empresas começam relacionamentos que podem ser úteis para realizar seu estratégica objetivos, mas são incapazes de desenvolver e manter essas relações” (RODRIGUES; CHILD, 2012, p. 36). A confiabilidade no cumprimento dos compromissos transacionais pode construir a confiança, que depende de identificação pessoal e ligação entre as pessoas envolvidas, sendo que as pessoas confiam em quem eles gostam, e, a medida que o contato aumenta, provavelmente mais segura é a confiança (RODRIGUES; CHILD, 2012).

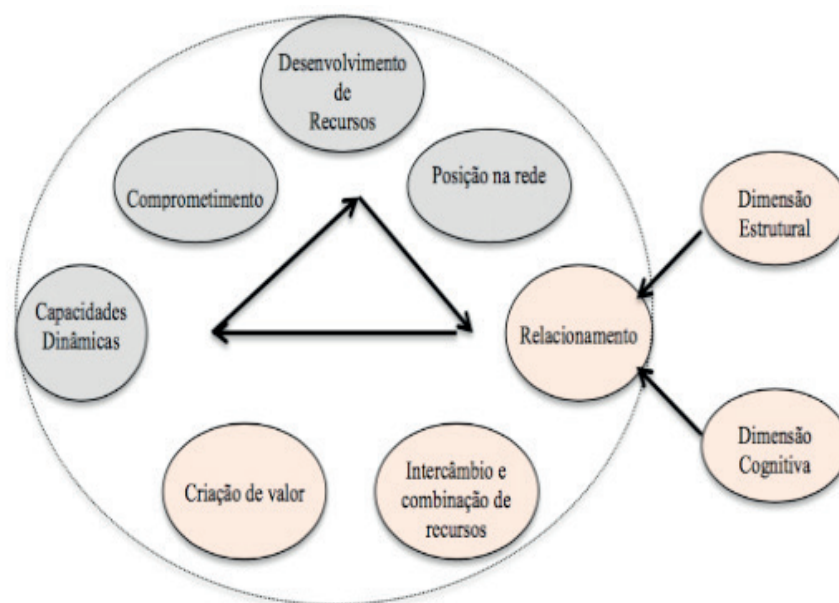


Figura 8 - *Framework* Internacionalização de Empresas (Modelo *Uppsala-Network*- Capital Social (Dimensões relacional, estrutural e cognitiva)

Fonte: Própria autoria (2016)

O *Framework* proposto pelas figuras 7 e 8, compreendem a dinâmica de internacionalização de empresas, na perspectiva do modelo *Uppsala*, com ênfase nos aspectos relativos a aprendizagem, a *network* e as capacidades dinâmicas. Diante da centralidade das interações como impulsionadoras da aprendizagem, construção de conhecimento e confiança, agrega-se o capital social como forma de incrementar o processo de internacionalização que advoga por um lado, a geração de capacidades dinâmicas necessárias ao desenvolvimento de estratégias internacionais, e, por outro, os relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos apreendidos como capital pelas organizações partícipes de redes interorganizacionais.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Três etapas formam a dinâmica da investigação: A síntese dos principais modelos de internacionalização confere elementos necessários para a compreensão do seu contexto e da evolução teórica. O Capital Social dá corpo à fenômenos inerentes à empresa, compreendida como organização social, pela leitura interativa de sua dimensões, capital estrutural, cognitivo e estrutural. Sendo uma aproximação pretendida, em seguida, explora-se a elaboração de um *Framework*, tendo como elemento mediador as redes interorganizacionais. Assim, as três etapas, que também são três fases do estudo, imprime, ao final, novo modelo teórico de internacionalização, com base do aprofundamento investigativo de cunho bibliográfico.

A própria elaboração da Teoria *Uppsala*, abordagem *Network*, considera os avanços conceituais sobre capital social, confiança, e elementos de natureza afetiva e cognitiva nos processos de internacionalização, sendo o componente relacional crítico para o modelo, quando afirma que “a interação entre o processos de aprendizagem, criando oportunidades, e construção de confiança é descrito bem por Nahapiet e Goshal (1998), apesar de utilizar os conceitos de capital intelectual e capital social” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1424). Também considera a o impacto do risco, referenciando-o como inerente aos relacionamentos, sendo o modelo não preventivo em relação aos riscos, mas capaz de favorecer seu gerenciamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Nesse sentido, a pesquisa aprofundou uma relação cujos indícios foram sendo evidenciados ao longo da construção dessa pesquisa. Assim, ressalta-se que há na literatura de internacionalização de empresas elementos que, em conjunto com as dimensões do capital social, podem incrementar explicações em torno do fenômeno de internacionalização não apenas de empresas, mas de outros modelos organizacionais, por referir-se a elementos advindos das relações sociais.

As redes alicerçam o sucesso das relações interorganizacionais internacionais, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem, construção de confiança e compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 2009; LESTER, 2013; NAHAPIET;

GHOSHAL, 1998; TSAI E GHOSHAL, 1998 VAHLNE; JOHANSON 2013). Isto posto, a internacionalização é expressa como fruto de interações das organizações de variados países, em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, do estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organização em um nível diferenciado na sua missão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

As redes fornecem caminhos para a sustentabilidade das ações de internacionalização, por um lado, e para sustentabilidade e sobrevivência organizacional por outro (BORGES; AQUINO, 2013). Contribuem para a disseminação, maximização e a facilitação dos processos produtivos, acionando novo “fôlego”, possibilidades de inovação, democratização do conhecimento compartilhado (MINHOTO; MARTINS, 2001), quando, “o compartilhamento de recursos, decisões e informações passam a ter valor altamente estratégico no que respeita à *performance* das organizações”. (MINHOTO; MARTINS, 2001, p. 87).

Assim, considera-se que a projeção possibilitada pelas relações, sustentam a internacionalização a medida que as potencialidades das interações são incorporadas como capital pelas organizações individualmente e coletivamente. Nesse caso, o capital social, analisado com suporte nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva pode oferecer maior potencial a internacionalização.

Considera-se, por fim, fortalecida a aproximação pretendida (Teoria *Uppsala* e Capital Social), sendo a construção elaborada passível de novas formulações e refutações, necessárias para que se possa avançar a discussão com propostas que ampliem a possibilidade de compreensão do fenômeno e a capacidade de respostas sociais viáveis. Além disso, dados empíricos podem auxiliar nessa construção, haja vista que dão substância às concepções abstratas que ensejam a composição ensaísta.

REFERÊNCIAS

ALVEZ-MAZZOTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, Sweden, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

BASTOS, A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos Organizacionais. In: S. R. CLEGG, C. HARDY; W. R. NORD (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas, 2004.

BERTERO, C. O. Réplique 2 – “O Que é um Ensaio Teórico?” Réplique a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, art. 2, p. 338-342, 2011.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. A.; BARBERO; J. L. B. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, v. 30, no. 2, 2010, p. 162-173.

- CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F. A. Risco no Modelo de Internacionalização de Uppsala. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campom, ano 7, n. 13, jan./jun. 2011.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 1. sem. 2007.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), pp. 95-120, 1988.
- DECKER, R.; ZHAO, X. SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, v. 3, n. 3, p.181- 200, 2004.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa - Teorias e Abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, 9 (1), 163-190, 2000.
- DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking FCD das transnacionais brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização*. Núcleo de Negócios Internacionais (Relatório de Pesquisa), 7 ed. 2012.
- HYMER, S. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J. VAHLNE, J. E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited –From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40 (9) s. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G .The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- LESTER, M. Social Capital and Value Creation: A Replication of The Role of Intrafirm Networks by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal, *American Journal of Business and Management* Vol. 2, No. 2, 106-113, 2013.
- LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, v. 22, nº 1, pp. 29-51, 1999.
- MACHADO, F. N. *Estratégias de Internacionalização e seus resultados: um caso sul rio-grandense*.

- Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400, 1989.
- MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. V. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 136-136, 2015.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Apr. 2011.
- MINHOTO, L.; MARTINS, C. As Redes e o Desenvolvimento Social. *Cadernos FUNDAP*, n. 022, São Paulo, 2001.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi – 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOREIRA, L. C. D. P.; GONÇALVES, S. A.; GUARIDO FILHO, E. R. Capital social na configuração de organização internacional em rede: estudo de caso da AUGM. RECADM: *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, p. 302-313, 2012.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- PORTES, A. Social capital: origins and applications. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24, 1998.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building social capital for internationalization. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 23-38, Fev. 2012.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.
- SILVA, P. J. *Capital Social em uma rede organizacional de Minas Gerais: proposição e validação de modelo explicativo*. Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado)- Universidade Federal de Lavras, 2009.
- SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.
- TEECE, D. Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, v. 7, 1986, p. 21-45.
- TENDOLO, R. da R. P. *Desenvolvimento de Capital Social organizacional em um projeto interorganizacional do terceiro setor*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado), 2014.
- TONIN, G. A. *Redes de Empresas e Impacto Regional: o caso de Santa Maria*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Tese de Doutorado), 2014.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, v. 30, n. 3. p. 189-210, 2013.

VERDIN, P.; VAN HECK N. *From Local Champions to Global Masters: a strategic perspective on managing internacionalization*. Houdmills: Palgrave, 2001.

WILLIAMSON, O. E. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, December, pp. 1537-1568, 1981.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Alexandre Oliveira Lima
Antônia Márcia Rodrigues Sousa
Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

RESUMO: Com suporte no sentido da cooperação acadêmica internacional, infere-se que a internacionalização se propaga pela via das redes, por onde são transacionados valores, normas e objetivos comuns. Igualmente, admite-se que o sucesso da internacionalização é função dos aspectos conceitualmente organizados em torno do capital social. Nesse sentido, elaborou-se a seguinte questão: no cenário de redes de cooperação acadêmica internacional, o capital social desenvolvido pode impulsionar o desenvolvimento de estratégias de internacionalização do ensino superior? Para tanto, a natureza qualitativa permitiu o estudo em profundidade, por meio de uma discussão teórica, que resultou na proposição de um *framework* que permitiu equalizar Capital Social, Educação Superior e Internacionalização em um movimento cíclico em dois polos. No 'polo B', têm-se que as escolhas estratégicas avançam em termos da necessidade de adaptação às mudanças externas; decisões que pautam-se em compromissos que acionam estratégias de internacionalização; avaliação e mudança ensejam o movimento das interações

interorganizacionais. No 'polo A', têm-se a construção de confiança; a formação de novos recursos; as mudanças internas que impõe incertezas, desafios obstáculos que precisam ser novamente estabilizados por meio de uma reconfiguração. A proposta converge para a leitura de que o capital social, como recurso de uma rede de relações, influencia os caminhos estratégicos à medida que tende a facilitar o direcionamento de ações com suporte nas relações estabelecidas, no conhecimento compartilhado, na compreensão mútua de comportamentos, no compromisso firmado pelas partes, nas expectativas comuns e na confiança de que na rede há expressão de reciprocidade entre os membros.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação Acadêmica. Capital Social. Internacionalização. Educação Superior

SOCIAL CAPITAL AND HIGHER EDUCATION IN THE PERSPECTIVE OF INTERNATIONALIZATION

ABSTRACT: With support in the sense of international academic cooperation, it is inferred that internationalization propagates through networks, through which common values, norms and objectives are transacted. Likewise, it is accepted that the success of internationalization is a function of the conceptually organized

aspects of social capital. In this sense, the following question was elaborated: in the scenario of networks of international academic cooperation, the social capital developed can promote the development of strategies of internationalization of higher education? For that, the qualitative nature allowed the study in depth, through a theoretical discussion, that resulted in the proposition of a framework that allowed to equalize Social Capital, Higher Education and Internationalization in a cyclic movement in two poles. In 'pole B', it is assumed that strategic choices advance in terms of the need to adapt to external changes; Decisions that are based on commitments that trigger strategies of internationalization; Evaluation and change induce the movement of interorganizational interactions. In 'pole A', one has the confidence building; The formation of new resources; The internal changes that impose uncertainties, challenges obstacles that need to be re-stabilized by means of a reconfiguration. The proposal converges to the reading that social capital, as a resource of a network of relationships, influences the strategic paths as it tends to facilitate the direction of actions with support in established relationships, shared knowledge, mutual understanding of behaviors, In the commitment made by the parties, in the common expectations and in the confidence that there is an expression of reciprocity among members in the network.

KEYWORDS: Academic Cooperation. Share capital. Internationalization. Higher education

1 | INTRODUÇÃO

A dimensão internacional tem papel significativo para Instituições de Ensino Superior (IESs) (Knight, 2015). Apresenta-se como resposta aos desafios da globalização e da sociedade do conhecimento, atuando como um conjunto de esforços das IESs para adaptarem-se ao mundo global (Rodríguez, 2015).

Haja vista que as parcerias acadêmicas estimulam ações no plano nacional, regional e internacional, ante a necessidade de encontrar novos caminhos para favorecer o incremento de qualidade e sustentabilidade nos sistemas de ensino no mundo, o novo panorama recorre a perspectiva dos relacionamentos cooperativos, em rede, com vistas a veicular um novo sentido de desenvolvimento social, pautado pelas relações de reciprocidade (Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

A internacionalização, na perspectiva da cooperação, emerge como novo discurso nas conferências sobre Educação Superior, organizadas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), em Paris, em 1998 e 2009 e em Cartagena das Índias (Colômbia), em 2008, contrapondo-se à mundialização do ES, assentada na lógica verticalizada de imposição de conhecimento, cultura, valores dos países desenvolvidos aos países em desenvolvimento (Altbach & Knight, 2007; Dias, 2014).

A cooperação é postulada com a premissa da solidariedade, quando o ES difundido não é fruto de uma relação mercantil, mas posta como inovação em processos de democratização e do desenvolvimento de um censo de cidadania

(Muckenberger, 2014). E, ainda, é expressa como instrumento de fortalecimento regional, internacional e opera mecanismos que objetivam um desenvolvimento mais harmonioso entre regiões, minimizando desigualdades sociais e econômicas (Knight, 2013). Desse modo, “(...) a cooperação, sobretudo por meio da formação de redes em que os interesses dos participantes sejam comuns, é indispensável” (Dias, 2004, p. 906).

As redes de cooperação internacional, por sua vez, coordenam novas formas de fazer ES, mediadas não apenas pela mobilidade e o incremento curricular, mas assentada em mecanismos colaborativos que auxiliam as instituições cooperadas a enfrentar desafios, decorrentes das constantes mudanças ambientais e sociais (Lancini, 2015).

Os recursos atuais e potenciais transacionados nas redes promovem o intercâmbio de conhecimento, ensejando riquezas no curso do desenvolvimento das IESs, suscitando condições favoráveis à inovação e à sustentabilidade, fundamentais ao desenvolvimento de um país (Duarte, Castro, Cruz & Miura, 2012). Destarte, as redes alicerçam o sucesso da cooperação internacional, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem, construção de confiança e compromisso (Johanson & Vahlne, 2009; Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Vahlne & Johanson 2013). Isto posto, a internacionalização é expressa como fruto de interações das organizações de variados países, em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, do estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organização em um nível diferenciado na sua missão internacional (Johanson & Vahlne, 2009).

As redes cooperativas fornecem caminhos para a sustentabilidade das ações de internacionalização, por um lado, e para sustentabilidade e sobrevivência organizacional por outro (Borges & Aquino, 2013). Contribuem para a disseminação, maximização e a facilitação dos processos produtivos, acionando novo “fôlego”, possibilidades de inovação, democratização do conhecimento compartilhado (Minhoto & Martins, 2001), quando, “o compartilhamento de recursos, decisões e informações passam a ter valor altamente estratégico no que respeita à *performance* das organizações” (Minhoto & Martins, 2001, p. 87).

Com suporte no sentido da Cooperação Acadêmica Internacional (Rodríguez, 2015), infere-se que a internacionalização se propaga pela via das redes, por onde são transacionados valores, normas e objetivos comuns. Igualmente, admite-se que o sucesso da internacionalização é função do compartilhamento desses valores e das expectativas comuns entre seus membros, subjacentes a ações previsíveis e aos compromissos firmados, aspectos conceitualmente organizados em torno do capital social (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Dessa forma, o desenvolvimento de Capital Social é tema relevante para estudos relativos à cooperação, tendo em vista reunir conceitos que abrangem facetas das relações interorganizacionais (Fukuyama, 2001).

Para empreender pesquisa que coordene os recursos atuais e potenciais transacionadas em redes de Cooperação Acadêmica Internacionalização, formaliza-se a necessidade de investigação com suporte no conceito de Capital Social (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998), na sua relação com a internacionalização (Rodrigues & Child, 2012; Moreira, 2012; Moreira, Gonçalves & Guarido-Filho, 2012), com ênfase no aspecto relacional, dinâmico, interativo, e aprendizagens progressivas (Johanson & Vahlne, 2009, Vahlne & Johanson, 2013), centrada em suas estratégias (Knight, 1994, 2004, 2005), e na discussão da Cooperação Acadêmica Internacional (Cres, 2009; Dias, 2014; Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

Essa perspectiva de análise avança na problemática do ES no contexto internacional, com suporte no Capital Social, a medida que as teorias mais referenciadas para explicar essa internacionalização centram a discussão dos processos de estratégias (Knight, 1994, 2004, 2005), no panorama organizacional interno, com análise do ambiente externo (Knight, 1994, 2004, 2005), na expansão da discussão sobre cooperação acadêmica para o desenvolvimento regional (Knight, 2013), porém, sem discussão aprofundada sobre os recursos transacionados e fomentados nas relações de cooperação para o incremento da internacionalização do ES.

Nesse caso, a relação entre capital social e Internacionalização do Ensino Superior emerge da constatação de que, com base nos relacionamentos em rede, as IESs compartilham conhecimento e potencializam seus objetivos institucionais. Capital social é capital constituído nas redes e sua análise apreende o processo em termos de estrutura da rede, da cognição que organiza os significados compartilhados e nas relações alicerçadas, tendo como substrato a confiança.

Nesse caminho, infere-se que a formação e o desenvolvimento de redes de Cooperação Acadêmica Internacional podem se configurar como mecanismo de sustentação de estratégias de internacionalização. Por sua vez, o capital desenvolvido nas redes pode incrementar essas estratégias. Surge, pois, a questão de pesquisa. No cenário de redes de Cooperação Acadêmica Internacional, o capital social desenvolvido pode impulsionar o desenvolvimento de Estratégias de Internacionalização do Ensino Superior? Assim, por meio de um ensaio teórico, objetiva-se elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

2 | COOPERAÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL

Novos arranjos de conhecimento que emergem nas organizações nos últimos tempos exibem outros limites organizacionais, especialmente quando a perspectiva da cooperação está na contextura das relações estabelecidas (Lancini, 2015), diferenciando-se do olhar competitivo de firmas individuais para a obtenção de vantagens competitivas (Barney & Hesterly, 2004). Por outro lado, as redes de cooperação fomentam a perspectiva das alianças estratégicas sustentáveis, à medida

que a confiança nutre a relação inicial e direciona ações sociais que legitimam e formalizam a união ao longo do tempo (Meyer & Rowan, 1977).

A cooperação acadêmica internacional representa uma faceta da dimensão internacional postulada em 1998 e em 2009, pelas Conferências Mundiais do Ensino Superior, haja vista que ela permeia três importantes funções da academia - a formação, a pesquisa e a extensão (Terzian, 2011). No âmbito desta realidade, a constituição de redes e o intercâmbio de experiências pautam-se na solidariedade, no reconhecimento e no apoio mútuo, como feito de compartilhar conhecimentos no patamar internacional necessários para acelerar o progresso socioeconômico de países em desenvolvimento. Assim, parcerias e alianças entre as partes envolvidas constituem fator importante para administrar transformações, promovendo qualidade, governança, pesquisa e inovação no âmbito de ES internacional (Terzian, 2011 & Knight, 2014).

No que diz respeito à qualidade do ES, acredita-se que a cooperação acadêmica internacional, “implementada através de intercâmbio de conhecimentos, redes de relacionamentos, mobilidade de professores e alunos, e pesquisas que levem em conta os valores e circunstâncias locais e nacionais” (Muckenberger, 2014, p. 48), enseja conhecimento efetivo no âmbito global e regional. Por isso, as instituições de Ensino Superior (IESs) são encorajadas a estabelecer acordos de intercâmbio, em prol da melhoria de sua qualidade, especialmente do binômio ensino-pesquisa, para incrementar o desenvolvimento de países como fator de melhoria da qualidade de vida (Bruner & Iannarelli, 2011). Assim, são objetivos estratégicos da cooperação acadêmica internacional: intercâmbio de informações; promoção da mobilidade; compartilhamento de expertises em determinados assuntos; melhora da qualidade acadêmica; e internacionalização do currículo (Torres, 2007).

Compreendidas como redes sociais atuantes no âmbito de programas e grupos de pesquisas, as redes cooperação acadêmica internacional formam espaços de trocas de conhecimentos e de práticas sociais que comungam com o desenvolvimento científico por meio de associações de pesquisas e grupos de trabalho que se unem em torno de projetos de desenvolvimento (Quintella, Freitas, Ventura, Santos & Antônio, 2009). Na engrenagem da internacionalização do ES, a cooperação potencializa o desenvolvimento, por meio do engajamento de protagonistas sociais e das instituições, mas transcendem seus limites, com vistas a ensinar negociação capaz de propiciar a cooperação e que norteiam as demandas das gerações futuras.

Os critérios de escolha dos parceiros, o comprometimento com a parceria e com a rede de trabalho, congruência entre missão, recursos, sensibilização relativamente à cultura dos parceiros, padrões de qualidade e meio de alcançá-lo, maior envolvimento interpessoal, por exemplo, são requisitos indispensáveis para minimizar dificuldades no âmbito da internacionalização (Duarte *et al.*, 2012). Além disso, a própria abertura à cooperação implica riscos relacionados à criação de interdependência, bem como a transferência de recursos não objetivados pela parceria e que pode trazer, em futuro mais remoto, ensinar problemas políticos e de sustentabilidade, caso a rede

cooperativa venha a falhar (Silva, 2007). Nesse caso, a confiança representa um recurso importante para a sustentação de relacionamentos que minimizem problemas advindos das incertezas que surgem nas atividades de cooperação no âmbito internacional (Lang, 2004).

Da mesma maneira, assumindo papel importante para o desenvolvimento das instituições parceiras, da rede cooperativa e dos países envolvidos, “as atividades de cooperação internacional acabam por garantir à instituição de ensino superior uma boa imagem institucional e legitimidade perante a sociedade, o governo e o mercado” (Moreira, 2012, p. 25), e, por isso, há valorização das redes e alianças entre IESs como meio de, por via dos recursos transacionados, potencializar os benefícios advindos das interações (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012).

3 | CAPITAL SOCIAL NO ÂMBITO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No âmbito da cooperação internacional, as motivações para as alianças estratégicas relacionam-se às oportunidades de aprendizagem progressiva com as experiências de inserção em variados contextos, mercados e culturas. Nesse sentido, com o aumento das alianças estratégicas e da aprendizagem decorrente de uma rede de *network*, há ampliação do repertório de conhecimento que habilita as instituições a ampliar, ainda mais, suas atuações internacionais, porquanto as alianças promovem vínculos que facilitam a aquisição de competências (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Vahlne & Johanson, 2013).

Assim, uma organização se internacionaliza em função dos recursos (investidos e adquiridos) e das competências (adquiridas) desenvolvidas em um conhecimento de base experiencial e relacional, em ambiente de maior certeza, confiança, alianças e vínculos fecundos, ensejando compromisso e novas aprendizagens (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Vahlne, Johanson & Mattsson, 1990; Vahlne & Johanson, 2013). Por sua vez, o conhecimento decorrente pode facilitar ações planejadas e emergentes para solucionar problemas e demarcar orientações para o futuro, como resposta da organização ao ambiente internacional (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

No mesmo sentido, compreende-se que o envolvimento no processo de internacionalização é resposta de estratégias, que, sendo colaborativas e cooperativas (Andrade, Olave & Silva, 2014), tendem a ensejar resultados satisfatórios quando os benefícios advindos das interações refletem objetivos comuns (Rodrigues & Child, 2012). Administrar incertezas estratégicas, conduzir custos e partilhar riscos são, também, fatores que impulsionam a aliança e podem se reportar ao estabelecimento de redes de *networking* de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013), para aprender, criar e fortalecer as relações, a fim de explorar oportunidades.

A Teoria *Networks* ressalta o componente interacionista, fazendo um apelo à

perspectiva das redes sociais (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013). Os atores organizacionais atuam em redes, e, por isso, advoga-se que o comportamento social é crítico para a internacionalização. Ao mesmo tempo, além da ênfase no comportamento, a Teoria *Networks* analisa a internacionalização no comportamento relacional, diferenciando-se da explicação de base econômica, estritamente (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013). Assim, a cooperação internacional como forma de aliança estratégica é compreendida como um modo de superação das limitações individuais, quando há objetivos comuns e compromissos estabelecidos para garantir uma relação futura previsível, com base na interação de seus agentes. Nessa realidade, a confiança potencializa o processo de compartilhamento de conhecimento (Lang, 2004).

A confiança que emerge de cooperação surge de percepções positivas em torno dos parceiros, pode, ainda, auxiliar a institucionalização de processos, desenvolvimento de estruturas de governança, bem assim, a de elaboração de conhecimento. Compreende-se, também, que a estrutura da rede e a configuração das relações influenciam os tipos de oportunidades percebidas (que podem ser descobertas ou criadas), e, em seguida, reconhecidas (aprendidas) e exploradas (por meio de compromissos) (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2013).

As interações sociais no âmbito organizacional podem ser apreendidas sob a lente do capital social, pois propõe que as organizações criam e são incorporadas em uma teia de relações, acesso a recursos e oportunidades de naturezas diferentes, bem como formulação de novos recursos (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Rodrigues & Child, 2012; Tsai & Ghoshal, 1998). Em comparação com o capital econômico e o capital intelectual, o capital social pode ser apreendido e transformado em outras formas de capital, sendo, por isso, mais difícil sua apreensão e acumulação, porém mais resistente as mudanças, em virtude de sua base ética (Moreira *et al.*, 2012). Sua principal distinção reside no fato de se caracterizar como bem coletivo, intangível e, que se instaura nas relações interpessoais (Lin, 1999).

Há variedade de definições para Capital Social. Os anos de 2000, por sua vez, possuem especial importância para a teoria, pois sua ampla discussão formalizou o capital social como concepção no âmbito das ciências sociais (Fulkerson & Thompson, 2008). Em geral divide-se a concepção em duas categorias: o capital social entendido como recurso, pelo fato de representar investimentos com retorno futuro (visão racional-instrumental), e, com suporte na contribuição para o desenvolvimento social, por meio da leitura nas normas sociais e comunitárias (visão social) (Fulkerson & Thompson, 2008).

Visto como recurso, o capital social é compreendido como um conjunto de recursos (atuais ou potenciais) relacionais, constituído e transacionado nas relações sociais, institucionalizadas pelo convívio ou pelo reconhecimento, e disponibilizados por meio dos laços sociais em estruturas sociais onde a ação se desenvolve (Lester, 2013).

A visão racional-instrumental tem como referência pesquisa de Coleman (1988) e de Nahapiet e Ghoshal (1998) e compreende o capital social como uma propriedade de pessoas e grupos, que, por meio de redes, formam benefícios acessíveis apenas para quem partilha dessas redes. Dessa forma, compreender que agentes são beneficiados pelo capital desenvolvido situa o conceito no plano instrumental. Assim, as relações são estabelecidas em função dos benefícios potenciais dos contatos valiosos que ampliam o conjunto de agentes envolvidos (Johanson & Vahlne, 2009).

Ainda na leitura racional-instrumental, as pessoas investem nas relações sociais quando há percepção de ganho no acesso aos recursos das redes em dois sentidos: primeiro, quando individualmente, os agentes buscam recursos que ainda não possuem; segundo, como recurso para manter recursos já pertencentes (Lin, 1999). Assim, o capital social se define pela sua função, pois facilita ações pessoais e corporativas dentro de estruturas sociais, aumentando a eficiência, facilitando as ações coordenadas, dotadas de valores, confiança, normas prescritivas internalizadas e/ou suportadas por meio de recompensas e, sistemas comuns entre seus membros (Melo, Regis & Bellen, 2015).

A leitura anterior vincula o capital social à perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), em sintonia com a ideia de que a participação em uma rede é intencionada em função dos benefícios percebidos para agregar de valor relevante como vantagem competitiva (Leana & Van Buren, 1999). Ao mesmo tempo, dialoga com o conceito de capacidades dinâmicas, à medida que reforça a mobilidade de recursos e potencializa a descoberta e a criação de oportunidades, pois implicam desenvolvimento de capacidades operacionais ao longo do tempo, por meio da aprendizagem e inovação, numa perspectiva evolucionista da internacionalização (Vahlne & Johanson, 2013).

O ponto de vista social, por sua vez, explicita que o acesso aos benefícios de uma rede não se dá de maneira intencional-instrumental, tendo em vista que esse capital não existe de forma descontextualizada, mas arraigada às política e contextos sociais que limitam a interação em virtude das normas de comportamento (Rodrigues & Child, 2012). Para tanto, os benefícios compartilhados dependem da apreciação, expectativa e avaliações subjetivas dos agentes interessados, o que reforça a defesa da ideia de que o capital social institui análise que transcende a natureza racional, instrumental e econômica. As relações interpessoais refletem determinantes que tangenciam a esfera puramente instrumental e que convergem para o ponto de vista social, que aborda a dinâmica da vida em sociedade (Rodrigues & Child, 2012).

As duas correntes, no entanto, se sobrepõem quando a rede favorece o desenvolvimento de recursos que são específicos das relações, desenvolvidos nas interações sob o ponto de vista da cooperação (Lancini, 2015). Nesse sentido, ressalta-se que o estudo do capital social como recurso é possível em instituições que visam ao lucro ou não, ante a leitura mais genérica de que toda e qualquer organização possui recursos, capacidades e estratégias que visa a sua existência, desenvolvimento e

sustentabilidade (Rodrigues & Child, 2012).

Três características fundamentam o Capital Social: em primeiro lugar, se organiza em torno de estruturas, obrigações, expectativas e confiança; em segundo, facilita a distribuição de informação por meio de seus canais; e, por último, compreende um sistema de normas e sanções eficientes que influenciam o conteúdo das ações sociais para que se mantenha o interesse da coletividade quando há renúncia dos interesses próprios, ou seja, serve como controle social, exercido para minimizar comportamentos oportunistas (Lang, 2004; Melo *et al.*, 2015).

Associados às três características mencionadas, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram uma teorização do capital social, com apoio em três dimensões: a estrutural, a relacional e a cognitiva (Quadro 1). Em seguida, Tsai e Ghoshal (1998) testaram essa conceituação por meio de trabalho empírico, realizado em uma empresa multinacional.

Capital Social	Definições
Dimensão Estrutural	Padrão de conexão entre atore e configurações da rede de interações sociais (Análise de Redes Sociais). Essa dimensão pode ser apreendida por meio dos padrões de ligações como, por exemplo, densidade e conectividade.
Dimensão Relacional	Refere-se aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas.
Dimensão Cognitiva	Abrange as visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como, por exemplo, linguagem, códigos e narrativas.
Troca e combinação de recursos	Corresponde a negociação de recursos tangíveis e intangíveis realizadas nas trocas sociais que leva a criação de valor em termos de inovação de produtos (criação de valor).

Quadro 1. Dimensões do Capital Social

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013)

Em virtude da constatação de que os laços sociais são canais de informação e fluxo de recursos, compreende-se que um agente disposto em rede tem maior potencial para trocar e combinar recursos com os outros membros da rede, em comparação com pessoas externas (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998). E, no que tange à confiança, indica-se que o comportamento cooperativo que implica a mesma troca ou a combinação dos recursos, pode ser mais bem explorado quando há confiabilidade, pois “os diferentes níveis de confiabilidade pode resultar em diferentes níveis de troca e combinação de recursos entre organizações e diferentes unidades de uma mesma organização” (Tsai & Ghoshal, 1998, 467). Uma visão compartilhada facilita aspectos comunicativos, considerando-se que há maior potencial de compreensão do conteúdo transmitido e o retorno dos objetivos postulados. Isto posto, “membros da organização que compartilham visão são mais propensos a se tornarem parceiros que partilham ou trocar seus recursos” (Tsai & Ghoshal, 1998, 467).

O modelo do capital social teoriza a ideia de que, na interação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, a perspectiva relacional resulta do compartilhamento

de valores (cognitivo) e das interações sociais (estrutural) (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A dimensão estrutural, todavia, representa a circunstância pela qual emergem as demais dimensões, haja vista que capital social é desenvolvido quando há ambiente de interação subjacente.

3.1 Dimensão Estrutural do Capital Social

A dimensão estrutural inclui a interação social (os contatos), desenvolvida na estrutura social. Esses contatos podem ser estabelecidos para a obtenção de vantagens pessoais e corporativas, quando entra em jogo o acesso a informações e recursos (Lester, 2013), que podem ser significativos para aquisição de conhecimento e transferência entre os membros de uma determinada rede (Machado-Da-Silva & Coser, 2006). De forma específica, “o capital social estrutural diz respeito às instituições, normas (regras formais: legislação, regulamentos das organizações etc.) e meios pelos quais o capital social se manifesta” (Santos, 2003, p.16).

Os contextos sociais advogam a interação via redes, alicerçadas em variados tipos e níveis de interdependência (Hanneman & Riddle, 2005). A perspectiva estruturalista recorre a compreensão de que a dinâmica social é estabelecida em contextos específicos, portanto, uma ação social marcada pelas estruturas sociais configuradas em rede (Granovetter, 1985). O desdobramento da dimensão estrutural impõe como desafio compreender rede como uma nova configuração de relações entre organizações e entre estas e o mercado, considerando que “os laços ou as redes sociais construídas pelos agentes (pessoas e organizações) criam oportunidades para que o capital social seja transacionado entre eles” (Silva, 2009, p. 20).

Para delimitar a estrutura das redes, reporta-se ao conceito de redes sociais (RS). No âmbito das Ciências Sociais, o percurso conceitual da RS tem início nos anos de 1970 e maior repercussão nos de 1980 (Loiola, Bastos, Macambira, Neiva & Machado 2013). No campo da Administração, as pesquisas foram divididas em dois grupos, um dos quais se debruça na relação das redes, estratégia, sobrevivência e crescimento organizacional, e outro, busca a compreensão dos relacionamentos por meio das medidas estruturais, papéis e posições no âmbito das redes formais e informais intraorganizacional e interorganizacional (Loiola *et al.*, 2013).

Ressalta-se que a força de um vínculo pode ser entendida como combinação de fatores - tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e auxílio recíproco (Loiola *et al.*, 2013). Além disso, o estudo das RS avança no entendimento das organizações fundamentadas nas relações estabelecidas e sustentadas pelos indivíduos que as formam, quando a relação agente social e rede social possui múltiplas influências e que afetam a *performance* organizacional, haja vista que repercute em transações e integrações que possibilitam maior coordenação da rede em benefício dos objetivos organizacionais (Provan, Fish & Sydow, 2007).

No mesmo sentido, referenciando pesquisas na área de Administração, Silva (2009) ressalta que diversos aspectos da estrutura em rede, tais como o número de

laços diretos e indiretos, a frequência das interações, a coesão social e a equivalência estrutural (similaridades dos laços), se convertem em relações informais em torno de reciprocidade e de confiança; e formais, referidas em regulações contratuais. Essas relações são relevantes para o desempenho das organizações membros de uma rede, pois reforçam a relação cooperativa, minimizando a ação oportunista.

Fundamentada na discussão sobre a dimensão estrutural e a relação com a teoria das redes sociais, reporta-se à necessidade de abordar o desenvolvimento da visão compartilhada (dimensão cognitiva) e seus desdobramentos (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

3.2 Dimensão Cognitiva do Capital Social

A dimensão cognitiva descreve o entendimento coletivo em torno dos modos de agir no sistema social e assimila a visão compartilhada, que fundamenta as regras de convivência. A confiança nutre a visão coletiva, à proporção que fornece ambiente favorável aos acordos em prol dos objetivos traçados, quando as intenções e os motivos subjacentes reforçam expectativas de reciprocidade (Lester, 2013). A visão compartilhada é compreendida como extensão das visões pessoais e esforços conjugados que levam a um alinhamento de propósitos.

A pesquisa em cognição social enfatiza a relevância da participação, da cooperação e do coletivismo para compreender como as pessoas dão significado ao mundo (Tenbrunsel, Galvin, Neale & Bazerman 2004). O ponto de vista da cognição colaborativa, por sua vez, compreende que as interações cognitivas coordenadas e o produto que delas emerge não podem ser atribuídos a única pessoa, sendo que processos motivacionais estão imbricados e exercem função seletiva em todos as cognições (Levine & Resnick, 1993).

Os significados elaborados no contexto social suscitam interpretações dos fenômenos e orientam a ação coletiva, sendo que a partilha desses significados favorece a compreensão dos objetivos comuns traçados pelo grupo (Levine & Resnick, 1993). Ao mesmo tempo, as abordagens cognitivista e interativa conferem papel elementar dos vínculos entre sujeitos, nas dinâmicas sociais, como facilitadoras do intercâmbio de conhecimento (Lancini, 2015). Nesse sentido, a dimensão cognitiva informa que os significados compartilhados repercutem em benefícios para as organizações (Tsai & Ghoshal, 1998).

O conhecimento é inserido na discussão em virtude do próprio conceito de cognição, que “envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento” (Bastos & Borges-Andrade, 2004, p. 69), sendo uma atividade essencialmente social. Além disso, cognição “abarca todos os processos quotidianos de raciocínio, julgamento, afirmações e interpretações (...) pautadas por normas, regras, papéis e expectativas (...) carregados de valor, de significado emocional e afetivo”. (Bastos & Borges-Andrade, 2004, p.69)

Descobrir, combinar e inovar em termos de conhecimento vai além do nível

individual (agente ou organização), abrange o conceito de capacidade de rede para apreender o conhecimento que emerge das interações de organizações (Foss, 1999). Além disso, o compartilhamento de conhecimento depende da capacidade de absorção, em que a instituição reconhece e assimila conhecimentos em alianças colaborativas (Cohen & Levinthal, 1990). Assim, tudo o que influencia as relações interpessoais tem influxo no compartilhamento do conhecimento, porquanto que seu processo envolve riscos e incertezas que só podem ser minimizados por um elevado nível de confiança (Lang, 2004).

A dimensão cognitiva pode ser compreendida, também, na perspectiva da aprendizagem e da legitimação (Lancini, 2015). No primeiro caso, há busca de conhecimento por meio da colaboração entre organizações para fornecer acesso a novos conhecimentos e as práticas inovadoras em torno desse conhecimento ainda não explorado internamente. A aprendizagem organizacional e a formação de competências fomentam o conhecimento nas alianças estratégicas. A legitimidade organizacional e da rede, por sua vez, é reforçada por meio da colaboração com instituições que possuem legitimidade e prestígio (Bengtsson & Kock, 1999).

Ante a dimensão estrutural, foram discutidos os elementos constitutivos da dimensão cognitiva, com vista a delimitar sua relevância como propulsora do desenvolvimento e compartilhamento de recursos. Destarte, a seção seguinte explora a dimensão relacional, que, na leitura teórica de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai Ghoshal (1998) e Lester, (2013), exprime-se como desdobramento das dimensões social e cognitiva.

3.3 Dimensão Relacional do Capital Social

A dimensão relacional tem como referência a confiança, a lealdade, a credibilidade e a reciprocidade, constituídas nos relacionamentos (Lester, 2013). Quando há confiança, os agentes desenvolvem comportamentos cooperativos, tornam-se mais dispostos a trocar ou combinar recursos (Barney & Hesterly, 2004). Um grupo que possui elevada confiança pode realizar muito mais do que um grupo semelhante e que possui baixa confiança (Lang, 2004). Dessa forma, “o comportamento cooperativo, que implica a troca ou a combinação dos recursos, podem surgir quando existe confiança”. (Lester, 2013, p. 108).

A dimensão estrutural configura padrões necessários para que os relacionamentos se estabeleçam. A confiança, como elemento que nutre o capital social, é “abordada como um mecanismo de redução dos riscos relativos às relações de troca” (Silva, 2009, p. 27) e, por isso, elemento de interesse no âmbito das alianças. A confiança, entretanto, também sugere vulnerabilidade, à medida que os agentes se envolvem em ações mais arriscadas em virtude da percepção de expectativas positivas sobre os compromissos estabelecidos (Gulati & Nickerson, 2008). A confiança e a reciprocidade reduzem conflitos, ensejam compromissos, diminuem o oportunismo e a incerteza, bem como favorecem ambiente fértil para o compartilhamento de informações e

conhecimento.

O comportamento cooperativo, igualmente, envolve a busca pela superação de limitações individuais, por meio de alianças formadas em função de compromissos e de garantias em torno dos benefícios futuros (Begniss, Pedrozo & Estivalette; 2008). O envolvimento cooperativo é posto como uma estratégia, e tem como requisito o empenho das agentes envolvidos para que a rede instituída possa ser gerida com sucesso (Begniss *et al.*, 2008). Para tanto, a confiança, compreendida como antecedente e resultado da ação social permite o compartilhamento de recursos, como informações, conhecimento, outros tipos de capital necessários para a agregação de valor (Leana & Van Buren, 1999).

Uma contribuição importante da dimensão relacional diz respeito à sua relação com a mobilização do capital humano, em resposta à intimidade estabelecida entre os atores que direcionam o compartilhamento do saber (Macke, Vallejos & Toss, 2010). A força dos laços estabelecidos exerce funções nas redes instituídas e a proximidade entre agentes veicula informações que se desdobram em conhecimento (Granoveter, 1985). Assim, a transação de conhecimento é um benefício direto do capital social, que potencializa a eficiência das redes por meio da reciprocidade e da confiança (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Considerando a confiança como elemento central da dimensão relacional, particularmente pela sua relevância no âmbito do comportamento cooperativo, atua como determinante para uma comunicação clara e fluida, o que minimiza conflitos. Como resultado, têm-se comportamentos mais previsíveis alicerçados em elos mais fortes (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

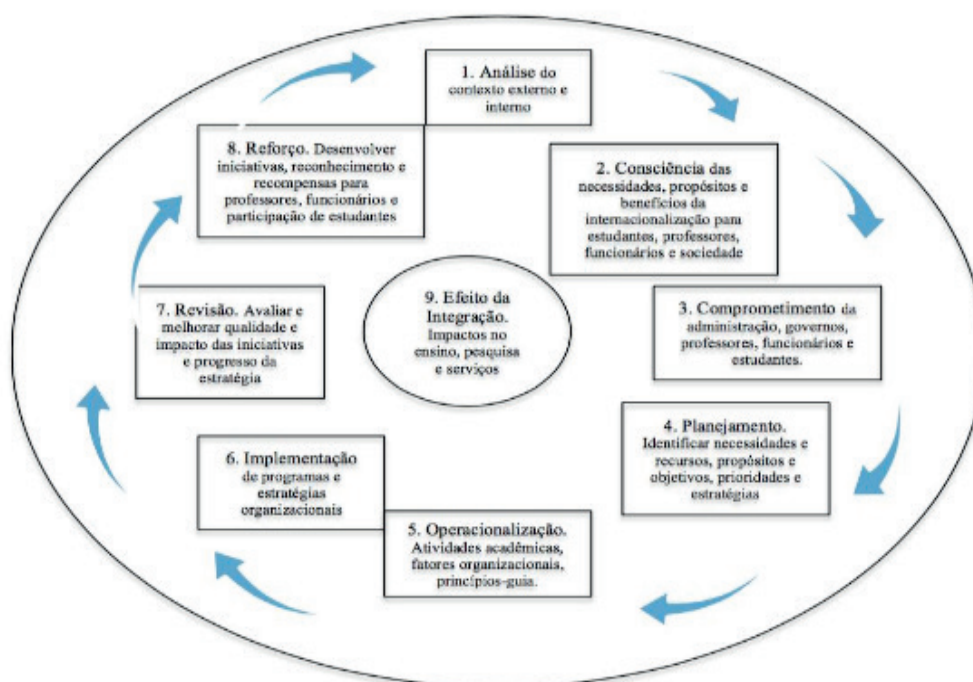
Nesse contexto, o Ensino Superior (ES) possui aspectos específicos que demarcam um histórico particular: em **primeiro** lugar, as instituições de Ensino Superior (IESs) lidam com aspectos intangíveis, diretamente, pois o ensino veicula, em princípio, conhecimento que traduz potencial de desenvolvimento econômico e social em variados âmbitos; em **segundo** lugar, tendo como substrato conhecimento e, sendo este o resultado de trocas entre agentes, em espaços de interação (salas de aula, eventos científicos, intercâmbios, ambientes virtuais de aprendizagem etc.), no âmbito da internacionalização (ampliação da mobilidade discente e docente para uma formação cada vez mais global e compatível com as demandas dos mercados internacionais), o Ensino Superior é expresso como campo privilegiado para estudos na esfera do capital social.

4 | CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK

O esquema teórico apresentado por Knight (2004, 2005) representa o modelo mais utilizado nas análises sobre internacionalização do Ensino Superior no mundo (Al-

Yousself, 2009; Muckenberger, 2014), por ser considerado abrangente, inserindo uma vertente processualista, e por abordar a integração dos elementos desse processo, enfatizando os cuidados com a implementação.

Além do estudo das estratégias de internacionalização (programáticas e organizacionais), as pesquisas de Knight (1994, 2004, 2005) caminharam para a elaboração de um quadro conceitual para compreender as etapas envolvidas com a internacionalização, ilustrado na Figura 1, uma estrutura circular do processo, organizada em torno de nove momentos: análise do contexto (externo e interno), conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito da integração. Esse ciclo foi elaborado considerando como fator central o aspecto cultural.



Cultura que encoraja a integração da internacionalização

Figura 1. Estrutura Circular do Processo de Internacionalização

Fonte: Adaptado de Knight (2004)

O ciclo inicia-se com a conscientização da internacionalização de todos os envolvidos. Este é um passo importante para criar uma apreciação sobre o tema e o reconhecimento dos benefícios que podem ser obtidos e os meios a se utilizar para realizá-los (Al-Youssself, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A consciência do processo transforma-se em compromisso para que os objetivos sejam atingidos, e isto pode ser conseguido por meio do amplo apoio de todos os departamentos e funcionários da IES. Em seguida, o planejamento estratégico é desenvolvido em vários níveis, considerando os propósitos, razões e recursos disponíveis para a internacionalização e os recursos necessários para alcançá-lo. Após o planejamento, os esforços se concentram na fase de implementação da estratégia

de internacionalização (Al-Youssef, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A operacionalização da estratégia procura adaptação aos recursos da instituição. O próximo passo é o monitoramento constante e a avaliação das atividades que envolvem o processo, a fim de entender como ele funciona. Rever o processo e seus componentes também é essencial para a integração gradual da internacionalização no sistema da IES. O passo final é o reconhecimento dos esforços situados na internacionalização por professores e funcionários por meio da introdução de incentivos na maneira que melhor se adapte à cultura de cada instituição. Este passo reforça o apoio a toda instituição de ensino e ajuda a manter o compromisso necessário para o processamento do ciclo continuar (Al-Youssef, 2009; Knight, 2004; Muckenberger, 2014).

A proposta de Knight (1994, 2004, 2005) em torno das estratégias programáticas e organizacionais e do ciclo de internacionalização busca entender toda a gama de aspectos institucionais relativos à internacionalização, o que torna sua apreensão complexa, histórica e específica de cada realidade organizacional (KNIGHT, 2014).

Nos anos seguintes, Knight (2011, 2014, 2015) e Ninomiya, Knight e Watanabe (2009), por exemplo, continuaram avançando seus estudos no âmbito da internacionalização, explorando aspectos particulares do processo e, também, análises com base em estudos de caso, sempre trazendo reflexões sobre o que existe de sedimentado sobre o tema, e o que pode ser desenvolvido no futuro. Nessa fase de desenvolvimento teórico, há ênfase na mobilidade acadêmica para que se tenha maior atenção e monitoramento (Knight, 2011), estudo sobre internacionalização em países, como o Japão (Ninomiya *et al.*, 2009), a relevância da instância colaborativa para agregar potencial de competitividade e sustentabilidade às instituições de Ensino Superior no panorama internacional (Knight, 2014) e, por fim, a emergência de novos modelos, sustentados em diferentes perfis institucionais que reúnem variadas experiências (modelos clássico, satélites e cofundação) (Knight, 2015).

Da leitura anterior, o conceito de internacionalização é entendido com base para a necessária adaptação de suas estratégias para responder às demandas de um contexto de mudanças, em função de demandas globais, com respeito às culturas e aos contextos locais, haja vista que “assim como regionalização está se adaptando às novas tendências, realidades e oportunidades, por sua vez, precisa acomodar e estimular novas ideias e inovação” (Knight, 2013, p. 121).

Isto posto, considera-se que há, na atualidade, a emergência de discussões mais profícuas nas instituições de Ensino Superior (IESs) que realizam experiências internacionais: as parcerias cooperativas, que abrangem uma diversidade de iniciativas acadêmicas e de gestão (Dias, 2014; Knight, 2014; Rodríguez, 2015), particularmente no âmbito de países de regiões em fase de desenvolvimento econômico e social (Knight, 2013).

Da mesma maneira, infere-se que os benefícios advindos da Cooperação Acadêmica Internacional potencializam as estratégias de internacionalização (Rodríguez,

2015). Ademais, as parcerias nutrem um ambiente favorável à institucionalização da cultura internacional das IESs, com o incremento do desenvolvimento pessoal do aluno, da internacionalização do currículo e de pesquisas internacionais (Knight, 2015).

Portanto, torna-se oportuno o esforço de entendimento da internacionalização do Ensino Superior mediado pelos benefícios da cooperação acadêmica internacional, especificamente (o conteúdo estrutural das relações; o componente valorativo das relações, traduzidos em confiança; e a dimensão cognitiva, que possibilita a compressão efetiva na relação, em função do compartilhamento de significados e a difusão de conhecimento), no que concerne a relevância da cooperação no âmbito acadêmico para a internacionalização do Ensino Superior (Knight, 2013, 2014). Para esse fim, acredita-se no envolvimento do capital social, à medida que discorre sobre aspectos das relações cooperativas que influem nas instituições cooperadas (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012).

Nesse caminho, um esboço de um *Framework* para Compreender a Internacionalização do Ensino Superior, por meio do Capital Social Desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional, mostra-se a Figura 2. O movimento cíclico de formulação teórica, ensejou inferências e discussões que aproximam a cooperação acadêmica internacional, e seus benefícios advindos dos recursos transacionados.

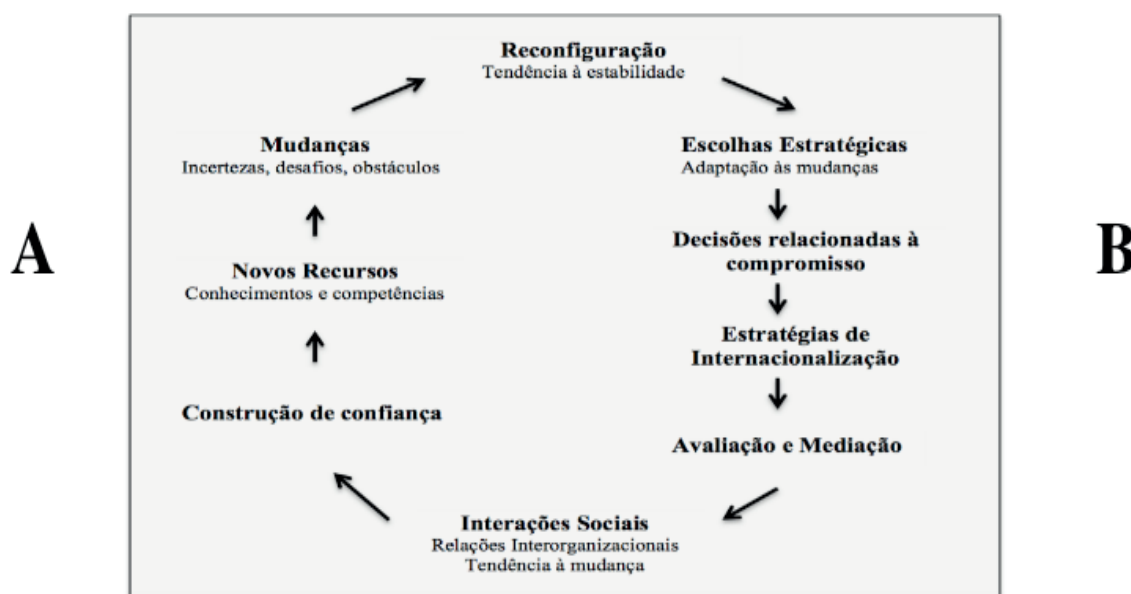


Figura 2. Proposição de Framework para a Internacionalização do Ensino Superior, com suporte no Capital Social.

Fonte: Elaboração dos autores (2017)

No panorama da cooperação acadêmica internacional, a proposta (Figura 2), inicialmente, compreende que a fase de **reconfiguração organizacional** surge quando há percepção de mudanças necessárias para alinhar razões, motivações e benefícios, aos obstáculos da internacionalização do Ensino Superior (Knight, 1994). Quando assimiladas pela IES, agentes/gestores organizacionais, podem ativar

comportamentos para realizar ações mais coerentes com as competências e recursos organizacionais. Essas atividades podem fazer parte de **escolhas estratégicas** capazes de responder de forma positiva as demandas, com finalidade de adaptar-se as mudanças (Pettigrew, 2012), na tentativa de organizar as estratégias na contextura das mudanças.

Em sequência, as escolhas direcionam-se ao planejamento, à operacionalização e à implementação de **estratégias de internacionalização**, à medida que há engajamento institucional e compromisso por parte dos agentes dessas estratégias e da comunidade acadêmica, favorecendo a difusão da cultura para a internacionalização (Knight, 1994, 2004, 2005). Portanto, acredita-se que o comprometimento emerge quando a conscientização aponta que os benefícios advindos da internacionalização são profícuos.

A **avaliação das ações estratégicas** compreende etapa de análise dos *gaps* em torno do alinhamento dos objetivos organizacionais, estratégias de internacionalização, recursos disponíveis e resultados alcançados. Em torno da avaliação, surge a necessidade mediação, quando se observa necessidade de resolver pendências nessa disposição.

Até essa fase, incorpora-se ao modelo proposto a configuração da internacionalização proposta por (Knight, 1994, 2004, 2005), com interação das concepções referentes à escolha estratégica, distinguida nos trabalhos de Astley e Van de Ven (2005) e à adaptação estratégica (Pettigrew, 2012), expressas no **polo B** da figura 7.

Advoga-se que para a mediação é pertinente buscar por soluções criativas por meio de **interações sociais** (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998), desenvolvidas no âmbito interorganizacional e intraorganizacional (Lancini; 2015 & Silva; 2009). Esse aspecto, reforça que a dimensão relacional entre organizações e entre unidades organizacionais são aspectos relevantes para agregar potencial estratégico às organizações (Lancini, 2015). Além disso, essa premissa surge do caráter relacional da internacionalização do ES, bem como do impacto da *network* nos seus processos e, conseqüentemente, no seu sucesso (Knight, 2015; Moreira, 2012), sendo o conhecimento, compreendido como um recurso eminentemente social (Bastos & Borges-Andrade, 2004; Lancini, 2015; Lang, 2004).

Das relações surge a **confiança**, componente relacional que influencia a visão compartilhada e o desenvolvimento de **competências e recursos** (Lester, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Estes, transformam o ambiente institucional anterior, incorporando outras ideias, transação de conhecimento e formação propostas de ação diversificadas.

Quando se incorpora outras experiências à determinado estágio de cognição, acredita-se que **mudanças** surgem para acomodar novos elementos às estruturas cognitivas anteriores (Bastos; Borges-Andrade, 2004; Tenbrunsel *et al.*, 2004). Nesse movimento, admite-se que surgem incertezas, desafios e obstáculos para que esses

conhecimentos e capacidades resultantes transforme-se em ações (Lang, 2004; Barney & Hesterly, 2004). Para tanto, um esforço de **reconfiguração** marca o fechamento do ciclo.

Assim, em relação ao **polo A** da figura 7, insere-se ao modelo proposto as dimensões do capital social (Lester, 2013; Tsai & Ghoshal, 1998), bem como as discussões sobre *network* e sua influência no âmbito da internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009, Vahlne & Johanson, 2013), especificamente no âmbito do ensino superior (Moreira, 2012; Moreira *et al.*, 2012), considerando a discussão da cooperação acadêmica internacional (Cres, 2009; Dias, 2014; Knight, 2013; Rodríguez, 2015).

Assim, considera-se que na projeção possibilitada pelas relações sustentam a internacionalização, à medida que as potencialidades das interações são incorporadas como capital pelas organizações individualmente e coletivamente. Nesse caso, acredita-se que o capital social analisado com base nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva pode oferecer maior potencial à internacionalização.

Diante da centralidade das interações como influenciadoras da aprendizagem, da elaboração de conhecimento e confiança, e desenvolvimento de estratégias (Lester, 2013; Mintzberg *et al.*, 2010), agrega-se o capital social, haja vista sua função de ensinar competências importantes ao desenvolvimento de estratégias internacionais - relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos.

REFERÊNCIAS

- Al-Youssef, J. (2009) *The internationalisation of higher education institutions: A case study of a British university*. Department of education. University of Bath. Tese de Doutorado.
- Altbach, P. G. & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4), 290-305.
- Andrade, J. R. G., Olave, M. E. L. & Silva, W. A. S. (2014). Redes de cooperação como estratégia para internacionalização de pequenas e médias empresas: O caso da rede Petrogas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 1, 71-82-82.
- Astley, W.G. & Van De Ven, A. H. (2005). Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas RAEClássicos*, 45, (2), 52-73.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (EDS.), *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Bastos, A. & Borges-Andrade, J. E. (2004). Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos Organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas.
- Begnis, H. S. M., Pedrozo, E. A. & Estivalete, V. F. B. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, 10 (21), 97-121.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in relationships between competitors

in business Networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14 (3), 178-190.

Borges, V. M. De O. & Aquino; E. T. de. (2013). Ensino superior à ordem do capital internacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 6 (2), 22-32.

Bruner, R. F. & Iannarelli, J. (2011) Globalization of management education. *Journal of Teaching in International Business*, 22, 232-242.

Cohen, W. M. & Levinthal D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, (Supplement), 95-120.

Cres, (2009). Declaração da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e no Caribe. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, 14 (1), 235-246.

Dias, M. A. R. (2014). Cooperação interuniversitária em tempo de globalização uniformizaste. *Fórum Latino-Americano de Educação Superior*. Painel 1 – Integração e Internacionalização da Educação Superior, Foz do Iguaçu.

Dias, M. A. R. (2004). Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional. *Educ. Soc.*, Campinas, 25 (88), 893-914.

Duarte, R. G., Castro, J. M. De, Cruz, A. L. A. & Miura, I. K. (2012). O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. *Educ. rev.*, Belo Horizonte, 28 (1), 343-370.

Foss, N. J. (1999). Networks, capabilities and competitive advantage. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1-15.

Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society, and development. *Third World Quarterly*, 22 (1), 7-20.

Fulkerson, G. M. & Thompson, G. H. (2008). The Evolution of a Contested Concept: A Meta-Analysis of Social Capital Definitions and Trends (1988–2006). *Sociological Inquiry*, 78 (4), 536-557.

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91 (3), 481-510.

Gulati, R. & Nickerson, J. A. (2008) Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, Providence, 19 (5), 668-708.

Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>).

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited –From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.

Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323.
- Knight, J. (2005). An Internacionalization Model: Responding to New Realities and Challenges. In: De Wit, H., Jaramillo, I., Gacén-Avila & Knight, J. (Eds). *Higher Education in Latin America: the international dimension*. Washington: The World Bank.
- Knight, J. (2011). Education Hubs: a Brand, an Innovation? *Journal of Studies in International Education*, 15 (3), 221-240.
- Knight, J. (2004). Internacionalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31, Spring.
- Knight, J. (1994). Internacionalization: Elements and checkpoints. *Canadian Bureau for International Education*, 7.
- Knight, J. (2014) International Education Hubs: Collaboration for Competitiveness and Sustainability. *New Directions For Higher Education*, 168.
- Knight, J. (2015). International Universities: Misunderstandings and Emerging Models? *Journal of Studies in International Education*, 19 (2), 107-121.
- Knight, J. (2013). A Model for the Regionalization of Higher Education: The role and contribution os tuning. *Tuning Journal for Higher Education*, 1.
- Lancini, A. (2015). Evaluating interorganizational knowledge management; the concepto os IKM orientation, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13 (2), 117-129.
- Lang, J. C. (2004). Social context and social capital as enablers of knowledge integration. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 89-106.
- Leana, C. R. & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Emplment Practices. *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Lester, M.(2013). Social Capital and Value Creation: A Replication of The Role of Intrafirm Networks by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal, *American Journal of Business and Management*, 2 (2), 106-113.
- Levine, J. M. & Resnick, L. B. (1993). Social fundations of cognition. *Annual Review of Psychology*, 44, 585-612.
- LIN, N. (1999) Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22 (1), 29-51.
- Loiola, E., Bastos, A. V. B, Macambira, M. O., Neiva, E. R. & Machado, J. A. P. (2013). Redes Sociais em contextos organizacionais: ferramentas de análise e intervenção. In: Borges, L. O. & Mourão, L. O *trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Machado-Da-Silva, C. L. & Coser, C. (2006). Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 10 (4), 9-45.
- Macke, J., Vallejos, R. V. & Toss, E. D. (2010). Building Inter-Organizational Social Capital Instruments to Evaluate Collaborative Networks, *iBusiness*, 2, 113 – 123.
- Melo, P. T. N. B., Regis, H. P. & Bellen, H. M. V. (2015). Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (1), 136-136.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and

ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 440-463.

Minhoto, L. & Martins, C. (2001). As Redes e o Desenvolvimento Social. São Paulo: *Cadernos FUNDAP*, 022, São Paulo.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. E & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi – 2. ed. - Porto Alegre: Bookman.

Moreira, L. C. D. P. (2012). *Capital Social na configuração de organização em rede internacional de universidades: estudo de caso da Associação Universidades Grupo Montevideu (AUGM) no período de 1991 a 2011*. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal do Paraná.

Moreira, L. C. D. P., Gonçalves, S. A. & Guarido Filho, E. R. (2012). Capital social na configuração de organização internacional em rede: estudo de caso da AUGM. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11, 302-313.

Muckenberger, E. (2014) *Processo de internacionalização do Ensino Superior: estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional*. Tese de doutorado em administração, Universidade de São Paulo – USP.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

Ninomiya, A., Knight, J. & Watanabe, A. (2009). The Past, Presente, and Future of internationalization in Japan. *Journal of Studies in International Education*, 13 (2), 117-224.

Pettigrew, A. (2012). Context and action in the transformation of the firm: A Reprise. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1304-1328.

Provan, K. G., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at network at the level: a review of empirical literature on whole networks. *Journal of Management, Stillwater*, 33 (3), 479-516.

Quintella, R. H., Freitas, E. J. S. M., Ventura, A. C., Santos, M. A. & Antonio, L. Q. (2009).

Network dynamics in scientific knowledge acquisition: an analysis in three public universities in the state of Bahia. *Revista de Administração Pública*, 43 (6), 1279-1314.

Rodrigues, S. B. & Child, J. (2012). Building social capital for internationalization. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 16 (1), 23-38.

Rodríguez, S. M. R. (2015). Redes de colaboración académica: una respuesta a los desafíos de la globalización y la sociedad del conocimiento. *Sinéctica – Revista Electrónica de Educación*, 44.

Santos, F. F. S. dos. (2003). *Capital Social: vários conceitos, um só problema*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Dissertação de Mestrado), Fundação Getúlio Vargas.

Silva, D. H. da. (2007). Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 50, 1-26.

Silva, P. J. (2009). *Capital Social em uma rede organizacional de Minas Gerais: proposição e validação de modelo explicativo*. Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado)-Universidade Federal de Lavras.

Tenbrunsel, A. E., Galvin T. L., Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (2004). *Cognições em organização*.

In Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Caldas, M., Fachin, R. & Fischer, T. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Terzian, G. M. (2011). *Significado estratégico da cooperação acadêmica latino-americana para a pesquisa brasileira: a experiência dos Núcleos de Pesquisa da Universidade de São Paulo*. Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação e Integração da América Latina (Tese de Doutorado).

Torres, D. R. (2007). Integración de las redes universitarias: visión y vías de acción desde el IESALC. *Revista Gestão Universitária na América Latina –GUAL*, 1 (1).

Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.

Vahlne, J. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30 (3), 189-210.

TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA

Marinely Costa de Lima

Universidade Federal da Paraíba
Mamanguape – Paraíba

Maria Manuela Costa de Lima

Universidade Federal da Paraíba
Mamanguape – Paraíba

Iran Jefferson Ribeiro de Lima

Universidade Federal da Paraíba
Mamanguape – Paraíba

Vera Lúcia Cruz

Universidade Federal da Paraíba
João Pessoa – Paraíba

RESUMO: A transparência quanto as contas públicas trata-se de um dever institucional dos governantes em prestar contas quanto a aplicação do dinheiro público e um direito da sociedade em saber de onde e como estes recursos estão sendo empregados. Nesta pesquisa, buscou-se verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba, estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. No estudo foram analisados os documentos a serem evidenciados nos exercícios de 2014 e 2015. O método de estudo utilizado caracteriza-se como bibliográfico e documental, uma vez

que foi necessário fazer-se leituras minuciosas em diversas fontes para dar embasamento a fundamentação teórica e documental, por meio de uma análise detalhada dos dados coletados nos portais eletrônicos dos municípios estudados. Os resultados do estudo, revelam que do exercício de 2014 dos 223 municípios estudados, 39 não apresentaram nenhuma informação e do exercício de 2015 constatou-se que 22 não apresentaram nenhuma informação. Deste modo, os dados encontrados se tornam alarmantes, uma vez que é por meio da transparência que a sociedade poderá fazer o acompanhamento da aplicação dos recursos públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Lei de Responsabilidade Fiscal, Transparência, Gestão Municipal.

TRANSPARENCY IN THE MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION OF THE STATE OF PARAÍBA

ABSTRACT: Transparency regarding public accounts is an institutional duty of government, to account for the application of public money and a right of society to know where and how these resources are being used. The aim of this research was to verify if the 223 municipalities, which form the state of Paraíba, are disclosing the instruments of public transparency detected in article 48 of Complementary Law 101 of 2000

(Fiscal Responsibility Law), in the electronic portals of municipalities . In the study were analyzed the documents to be evidenced in the 2014 and 2015 exercises. The method of study used is characterized as bibliographic and documentary, since it was necessary to make detailed readings in several sources to support the theoretical basis and documentary, by means of a detailed analysis of the data collected in the electronic portals of the municipalities studied. The results of the study reveal that from the 2014 exercise of the 223 municipalities studied, 39 did not present any information and from the exercise of 2015 it was verified that 22 did not present any information. In this way, the data found become alarming, since it is through transparency that society can monitor the application of public resources.

KEYWORDS: Fiscal Responsibility Law, Transparency, Municipal Management.

1 | INTRODUÇÃO

A evidenciação quanto a aplicação dos recursos públicos é um tema que vem sendo abordado constantemente no país. Sua relevância dar-se ao passo que permite o acompanhamento das contas públicas por parte da sociedade, a qual juntamente com os órgãos internos poderá exercer o papel de fiscalizador da administração pública. Neste sentido, em 04 de maio de 2000 foi criada a Lei Complementar nº101, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), cujo objetivo visa aperfeiçoar a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos por meio de ação planejada e transparente que permita prevenir riscos e corrigir irregularidades capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

No que diz respeito à aplicação dos recursos públicos, a LRF em seu artigo nº 48 estabeleceu os instrumentos de transparência na gestão fiscal e a forma como devem ser divulgados. Com o objetivo de fortalecer a transparência nas ações da administração, a LRF recebeu alterações através da Lei Complementar nº 131 de 27 de maio de 2009, denominada Lei de Transparência, cuja sua finalidade constitui na disponibilização, em tempo real em meios eletrônicos de acesso público, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da gestão pública. O conjunto de Leis que se refere à transparência no Brasil foi complementado com a publicação da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/11), que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações dos entes públicos, contribuindo assim para o aumento da eficiência do Poder público, diminuição da corrupção e a elevação da participação social.

A LRF tem sua importância tanto para os órgãos públicos fiscalizadores, bem como para a população em geral, pois possibilita uma maior fiscalização das contas públicas. Para Silva, Wakim e Magalhães (2011), a LRF entre outras inovações, intensificou a obrigatoriedade do exercício da transparência da gestão pública e da participação popular. Em seus setenta e cinco artigos, a LRF aborda sobre inúmeros procedimentos que tem o objetivo de preservar o patrimônio público e o equilíbrio entre

receita e despesa, apoiando-se em quatro pilares: o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilização.

Neste contexto de transparência e responsabilização, o objetivo desta pesquisa consistiu em verificar se os municípios do estado da Paraíba estão publicando os instrumentos de transparência previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, especificamente o que está contido em seu artigo 48, que trata da ampla divulgação em meio de acesso público do: do Plano Plurianual (PPA), da Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), da Lei Orçamentária Anual (LOA), das Prestações de Contas (PP), do Parecer Prévio (PP), do Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO), do Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e das Versões Simplificadas (VS) dos demonstrativos, nos portais de transparência dos municípios.

O presente trabalho se justifica, diante dos resultados encontrados em semelhantes pesquisas realizadas por Costa (2013) e Macêdo (2015), que chegaram à conclusão que as informações relacionadas as contas públicas no estado da Paraíba precisam melhorar, uma vez que muitas prefeituras não fornecem informações suficientes e apresentam limitações quanto a divulgação das contas públicas.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

Nesta pesquisa buscou-se verificar se os 223 municípios que integram o estado da Paraíba estão divulgando as informações descritas no art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal. A Paraíba é um estado que está localizado na Região Nordeste do país, faz divisa com os estados de Pernambuco, Ceará e Rio Grande no Norte. Sua capital é João Pessoa e sua área segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015) é de aproximadamente 56.468,427 km², cuja população estimada para 2015 correspondia a 3.972.202, nos dados do censo 2010 a população correspondia a 3.766.528 habitantes.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, que segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das particularidades de determinada população, fenômeno ou de uma experiência.

O método de estudo utilizado foi documental e bibliográfico, uma vez que foi necessário fazer-se a leitura em diversas fontes para a elaboração da fundamentação teórica e documental devido a necessidade de acompanhamento das informações que constam nos portais eletrônicos das Prefeituras estudadas.

A abordagem da pesquisa é uma pesquisa quantitativa com base em dados secundários coletados na *internet*, uma vez que, foram analisados os instrumentos introduzidos por lei para aumentar a transparência do uso de recursos públicos, bem como qualitativa, para se interpretar as informações que foram reveladas por meio dos dados coletados na *internet*.

Os dados foram obtidos por meio das páginas eletrônicas oficiais dos municípios estudados. A coleta e análise dos dados foram feitas por meio de planilhas eletrônicas,

onde foram alocados os dados previstos no Art. 48 da Lei de Responsabilidade Fiscal. Os dados encontrados foram postos em gráficos, figuras e tabelas, com o objetivo de melhor apresentar os dados encontrados.

Os documentos de matéria orçamentária que devem ser divulgado conforme art. 48 foram estudados das seguintes formas: Para o PPA, LDO e LOA, buscou-se verificar se foi feita a divulgação do projeto de lei contendo os respectivos anexos, onde a atribuição de percentual foi de 100% para os municípios que divulgaram o projeto lei com os respectivos anexos, 50% para os que divulgaram apenas os anexos e 0% para os que não divulgaram nenhuma informação.

Quanto ao RREO e o RGF os dados foram tratados de acordo com as obrigações previstas para os municípios com população acima de cinquenta mil habitantes e inferior a cinquenta mil habitantes, descritas nos Manuais de Demonstrativos Fiscais dos anos de 2014 e 2015, haja vista que a divulgação dos demonstrativos que compõem ambos os relatórios dar-se de acordo com o nível populacional do município.

Quanto a divulgação da prestação de contas e do parecer prévio buscou-se verificar a divulgação destes documentos nos portais eletrônicos dos municípios. O quadro 01 apresentado a seguir apresenta o percentual atribuído as divulgações dos instrumentos de transparência.

Planos e Leis Orçamentarias		
Divulgação	Percentual atribuído	Descrição
Sem dados	0%	Equivale a não divulgação de informações.
Parcial	50%	Equivale a divulgação somente dos anexos da lei ou somente o texto lei.
Integral	100%	Equivale a divulgação do texto lei e os anexos da lei ou plano
Relatórios Fiscais		
Divulgação	Percentual atribuído	Descrição
Sem dados	0%	Equivale a não divulgação de informações
Parcial	1% à 99,99%	Equivale a divulgação de parte dos demonstrativos contábeis. Os dados foram avaliados conforme as especificações do Manual de Demonstrativos Fiscais de 2014 e 2015 para municípios com população superior e inferior a 50.000 habitantes
Prestação de Contas e Parecer Prévio		
Divulgação	Percentual atribuído	Descrição
Sem dados	0%	Equivale a não divulgação de informações.
Integral	100%	Equivale a divulgação de informações

Quadro 01: Atribuição aos instrumentos de transparência

Fonte: Elaboração Própria 2015/2016.

A identificação e acessos aos portais eletrônicos dos municípios foram realizadas por meio de buscas no site Google no período de 01 de novembro de 2015 a 07 de

julho de 2016. Dos sites oficiais, somente o da Prefeitura de Curral de Cima não foi localizado por meio do Google, sendo encontrado apenas o endereço do Portal de Transparência.

O percentual geral da divulgação dos instrumentos de transparência contido no art. 48 da LRF, foram obtidos por meio do somatório do percentual de divulgação de cada instrumento para o exercício correspondente, dividido pela quantidade de instrumentos obrigatórios no exercício.

Os municípios estudados estão apresentados na Fig. 01 apresentada a seguir.

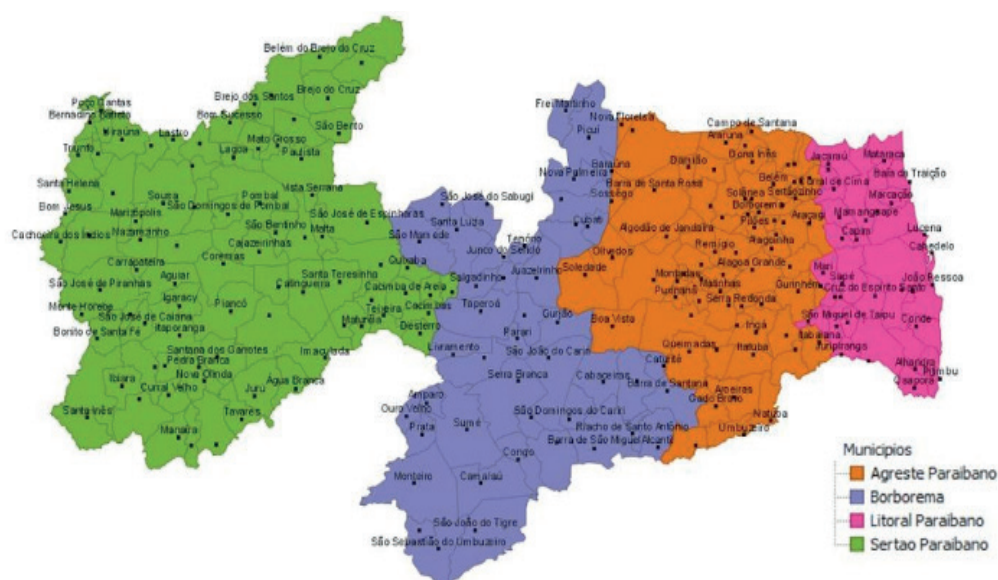


Figura 01 - Região estudada

Para verificação das obrigações dos municípios, considerou-se os dados populacionais do censo 2010, disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

3 | RESULTADOS

Características da População estudada

Com relação a população estudada, concluiu-se que 10 cidades possuem população superior a 50.000 habitantes e 213 possuem população inferior a 50.000 habitantes. Os dados quanto ao população dos municípios estão apresentados no gráfico 01.

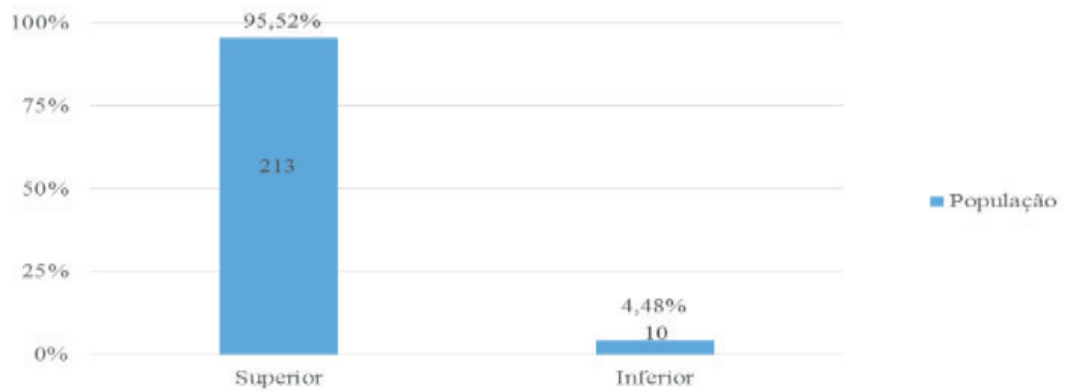


Gráfico 01: População dos Municípios
Dados da Pesquisa, 2015/2016.

Divulgação dos Planos e Orçamentos

O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento previsto no art. 165 da CF/88 cujos seus objetivos buscam organizar e viabilizar a ação pública, visando o cumprimento dos fundamentos e objetivos do município. Segundo Cruz, et al (2006), os objetivos e as metas da política fiscal postos no PPA, tem o objetivo de criar um ambiente de equilíbrio econômico-social que garantam o êxito na implementação dos programas e ações deles decorrentes para as três esferas do governo. É um dispositivo necessário, pois ele dá suporte às Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e às Leis Orçamentárias Anuais (LOA), que especificam onde e como os recursos públicos serão aplicados a cada ano.

Quanto a divulgação do Plano Plurianual 2014-2017, foi possível constatar que dos 223 municípios estudados nesse trabalho, 95 municípios divulgaram o PPA totalmente nos Portais Eletrônicos, 14 divulgaram parcialmente e 114 não divulgaram nenhuma informação. Os dados encontrados se tornam alarmantes, uma vez que na maioria dos municípios não foi constatado a divulgação deste documento, cujas informações nele apresentadas permitem que os cidadãos tenham prévio conhecimento dos programas e ações que os gestores pretendem realizar no período de 4 quatro anos.

O gráfico 02 apresenta os dados acerca da divulgação do Plano Plurianual – PPA dos municípios referente ao quadriênio 2014 à 2017.

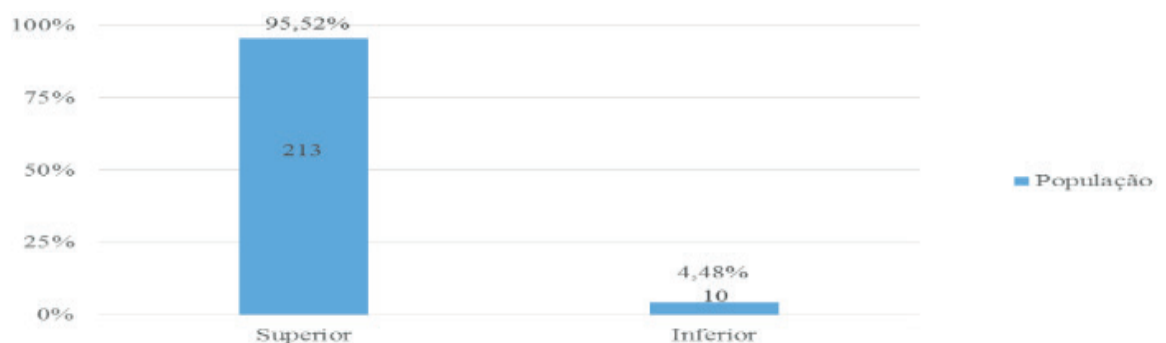


Gráfico 02 - Divulgação do Plano Plurianual 2014-2017
Dados da Pesquisa, 2015/2016.

A composição da LDO está prevista na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 165, § 2º, dispondo que a Lei de Diretrizes Orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da Administração Pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. Desta forma, pode-se dizer que a LDO é uma ferramenta de planejamento e o “elo” entre o PPA e a LOA.

Quanto a divulgação da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO constatou-se que do ano de 2014 dos 223 municípios estudados, apenas 96 divulgaram a Lei Orçamentária Anual totalmente, 7 divulgaram parcialmente e 120 não divulgaram nenhuma informação. Do exercício de 2015 foi possível constatar que 99 municípios divulgaram a lei integralmente que equivale a divulgação da lei e seus respectivos anexos, 10 divulgaram parcialmente e 114 municípios não divulgaram nenhuma informação acerca da Lei de Diretrizes Orçamentárias. Os resultados da pesquisa quanto a divulgação da Lei de Diretrizes Orçamentárias revelam que houve uma evolução quanto sua divulgação no equiparado dos anos, bem como revela que ainda se tem muito a evoluir, haja vista que em ambos os anos a maior parcela dos municípios não divulgaram a referida lei. A informações presentes na LDO são pertinentes para que os cidadãos dos municípios tenham conhecimento quantos as ações que poderão ser executadas no exercício ao qual a lei se refere.

Os resultados encontrados acerca da divulgação da Lei de Diretrizes Orçamentárias, nos anos de 2014 e 2015, estão apresentados no gráfico 03.

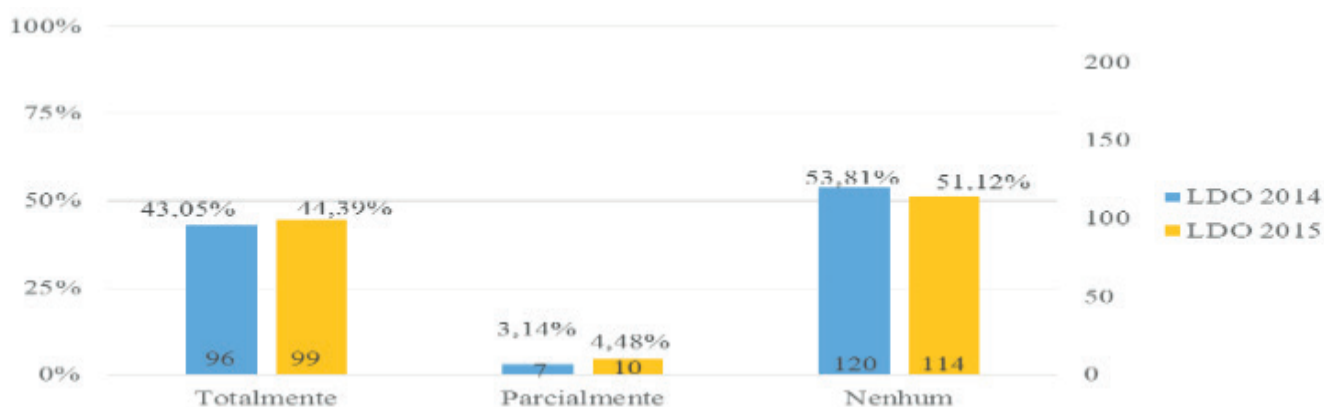


Gráfico 03 - Divulgação da Lei de Diretrizes Orçamentária em 2014 e 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é a lei pela qual se estima as receitas que o governo espera arrecadar durante o ano e fixa os gastos a serem concretizados com tais recursos, para execução dos programas e ações governamentais, sua composição é dada pelo orçamento fiscal, orçamento da seguridade social e o orçamento de investimentos (BRASIL, 2015).

O gráfico 04, apresenta os dados referente a divulgação da Lei de Orçamentária Anual, nos anos de 2014 e 2015. Os dados obtidos com a pesquisa mostram que 85 municípios fizeram a divulgação da LOA 2014 em sua totalidade, 21 fizeram a divulgação da lei parcialmente e 117 municípios não fizeram a divulgação. Quanto a LOA do exercício de 2015, foi possível constatar uma evolução no que concerne a divulgação da LOA em meios eletrônicos, onde 111 divulgaram a lei totalmente, 23 divulgaram parcialmente e 89 não divulgaram a lei. Os dados encontrados mostram que houve uma evolução significativa no equiparado dos anos quanto a divulgação da LOA.

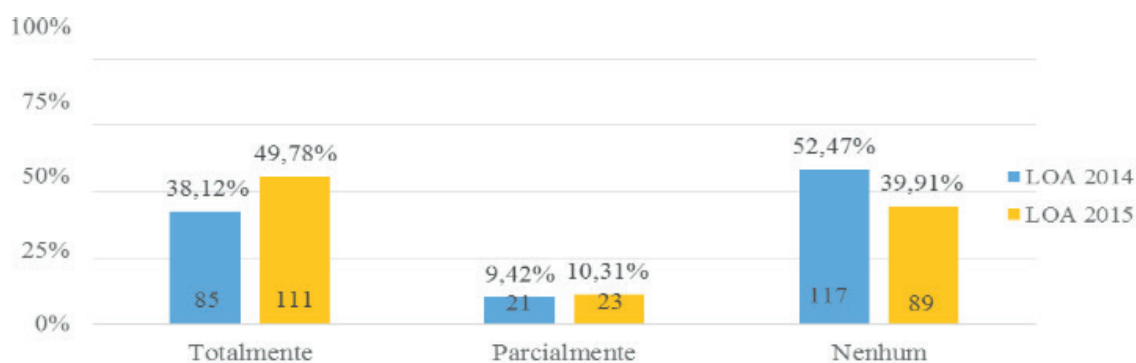


Gráfico 04 - Divulgação da Lei de Orçamentária Anual 2014 e 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

Divulgação dos Relatórios e suas Versões Simplificadas

O Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) é um demonstrativo utilizado como instrumento de transparência na administração pública, uma vez que fornece informações a respeito da execução do orçamento, possibilitando o acompanhamento pela sociedade. Segundo o Manual de Demonstrativos Fiscais (2015), o RREO é composto por Balanço Orçamentário, Demonstrativo da Execução das Despesas por Função/Subfunção, Demonstrativo da Receita Corrente Líquida, Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias do Regime Geral de Previdência Social, Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias do Regime Próprio de Previdência dos Servidores, Demonstrativo do Resultado Nominal, Demonstrativo do Resultado Primário, Demonstrativo dos Restos a Pagar por Poder e Órgão, Demonstrativo do Resultado Nominal, Demonstrativo do Resultado Primário, Demonstrativo dos Restos a Pagar por Poder e Órgão, Demonstrativo das Receitas e Despesas com Manutenção e Desenvolvimento do Ensino, Demonstrativo das Despesas Próprias com Ações e Serviços Públicos de Saúde, Demonstrativo das Parcerias Público-Privadas Demonstrativo Simplificado do Relatório Resumido da Execução Orçamentária.

Os dados quanto ao Relatório Resumido de Execução Orçamentária e suas Versões Simplificadas estudadas neste trabalho foram analisados conforme as especificações do Manual de Demonstrativos Contábeis dos anos de 2014 e 2015,

para municípios com população superior e inferior a 50.000 (cinquenta mil) habitantes. Na análise dos dados não foram levados em consideração (computadas) a não divulgação do Demonstrativo das Receitas e Despesas Previdenciárias do Regime Próprio de Previdência dos Servidores e o Demonstrativo da Projeção Atuarial do Regime Próprio de Previdência dos Servidores, para com os municípios que não tem regime próprio de previdência.

Apresentam-se os dados obtidos por meio da pesquisa quanto ao Relatório Resumido de Execução Orçamentária – RREO e suas Versões Simplificadas no gráfico 05. As informações levantadas revelam que do exercício de 2014, apenas 34 municípios divulgaram o RREO em sua totalidade, 98 divulgaram parcialmente e 91 não divulgaram. Quanto ao exercício de 2015, foi possível constatar uma melhora quanto a divulgação do RREO, onde 40 divulgaram o relatório totalmente, 117 divulgaram parcialmente e 66 não fizeram a divulgação. No equiparado dos anos constatou-se que houve uma evolução quanto a divulgação deste relatório, como também que a divulgação do mesmo ainda necessita de atenção. A divulgação deste demonstrativo tem sua importância tanto para a transparência pública como também pelo fato que segundo a LRF o gestor municipal, que deixar de apresentar e publicar o RREO no prazo e com o detalhamento previsto na lei, está sujeito a perda do mandato.

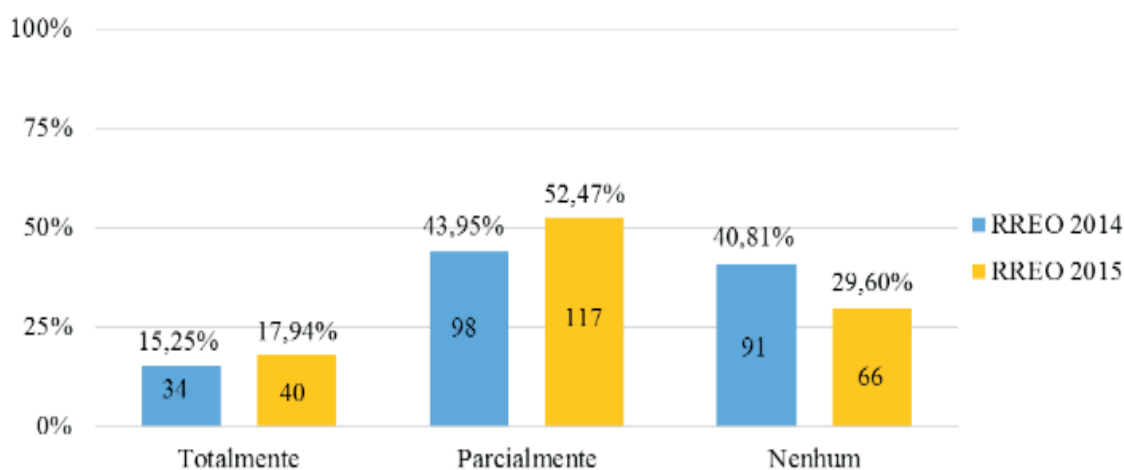


Gráfico 05: Divulgação do Relatório Resumido de Execução Orçamentária 2014 e 2015
Dados da Pesquisa, 2015/2016.

O Relatório de Gestão Fiscal (RGF) é um instrumento imprescindível no acompanhamento das atividades financeiras e de gestão do município e está previsto no artigo 54 da LRF. O RGF, conforme dispõe a LC 101/2000, deverá conter demonstrativos com dados relativos à despesa total com pessoal, dívida consolidada, concessão de garantias e contra garantias, bem como operações de crédito, e no último quadrimestre, deve ser acrescido do demonstrativos referente ao montante das disponibilidades de caixa em trinta e um de dezembro e das inscrições em Restos a Pagar.

No gráfico 06 estão apresentadas as informações, quanto a divulgação do

Relatório de Gestão Fiscal e suas Versões Simplificadas dos anos de 2014 e 2015. Os resultados obtidos quanto aos exercício de 2014 evidenciam que 90 municípios divulgaram o relatório totalmente, 29 divulgaram parcialmente e 104 não divulgaram nenhuma informação. Do exercício de 2015 foi possível constatar uma redução no número de municípios que não fizeram a divulgação do RGF, onde 70 fizeram a divulgação total dos relatórios, 80 divulgaram parcialmente e 73 não divulgaram nenhuma informação. Conforme dispõe o Manual de Demonstrativos Fiscais (2015), caso não haja a divulgação do relatório, nos prazos e condições estabelecidos em lei, a mesma constituirá infração, punida com multa de trinta por cento dos vencimentos anuais do agente que lhe der causa, sendo o pagamento da multa de sua responsabilidade pessoal.

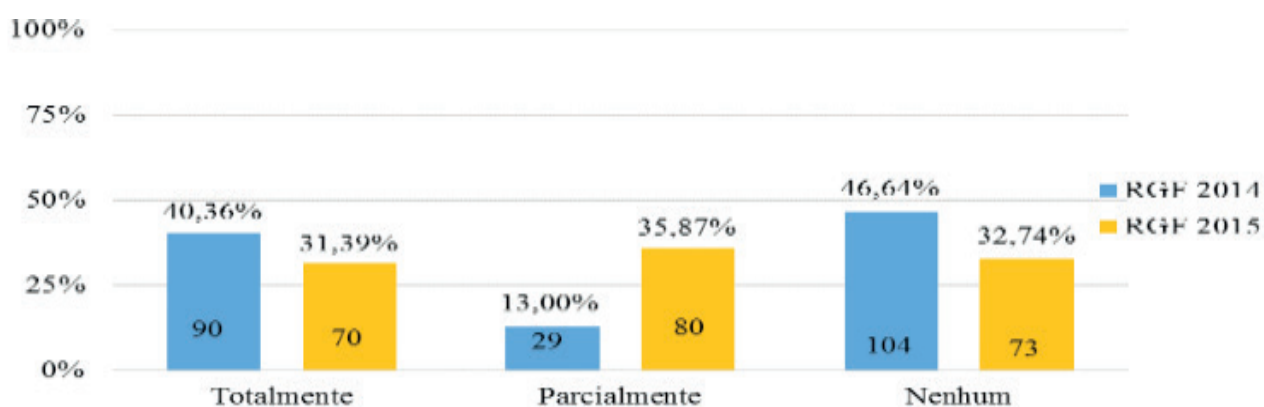


Gráfico 06 - Divulgação do Relatório de Gestão Fiscal 2014 e 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

Divulgação das Prestações de Contas e Parecer

Quanto a prestação de contas anual do exercício de 2014 foi possível verificar que 65 municípios fizeram a divulgação dos dados quanto a prestação de contas e 158 que equivale a maior parcela dos municípios não divulgaram os nenhuma informação. Do ano de 2015 constatou-se que houve uma redução quanto a esta divulgação, em números 64 divulgaram e 159 não divulgaram a prestação de contas. As informações coletadas quanto a divulgação da prestação de contas estão expostas no gráfico 07.

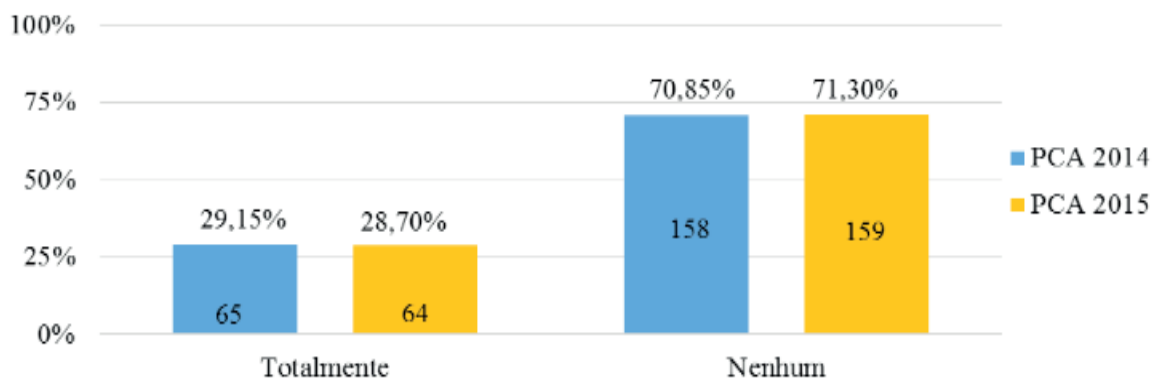


Gráfico 07 - Prestação de Contas 2014 e 2015

O Parecer Prévio trata-se de um documento emitido pelos tribunais de contas, cujo seu conteúdo tratará de pareceres favoráveis ou contrários as contas apresentadas pelos gestores públicos. A constituição federal de 1988, em seu art. 31 prevê que ao se tratar da esfera Municipal a emissão do Parecer prévio em relação aos prefeitos municipais será de responsabilidade dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou pelos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios.

Os resultados da pesquisa quanto a divulgação do parecer prévio das contas dos gestores municipais, revelam que no ano de 2014, apenas 3 municípios divulgaram o resultado do parecer prévio emitido pelo Tribunal de Contas do Estado da Paraíba no portal eletrônico do município. Diante tal constatação sentiu-se a necessidade de questionar ao TCE – PB órgão responsável portal divulgação, quantos e quais municípios haviam recebido parecer quanto suas contas no ano de 2014, como resposta o ente disponibilizou um caminho no site do mesmo que continha tais informações. Os dados apresentados no site do TCE – PB, evidenciaram que os municípios de Aparecida, Areial, Coxixola, Cuitegi, Guarabira, Itatuba, Mari, Nova Olinda, Parari, Pedro Régis, São Domingos do Cariri, São José dos Ramos, São Sebastião de Lagoa de Roça e Zabelê, foram os 14 municípios que haviam recebido parecer quanto a prestação de contas no ano de 2014. Em contrapartida os 3 municípios os quais a presente pesquisa contactou a divulgação do parecer foram Cuitegi, Mari e Pedro Regis. Diante tal contexto os municípios que não obtiveram parecer do TCE-PB, quanto a prestação de contas do exercício de 2014 foram dados nesta pesquisa como em dia com tal obrigação. Quanto ao exercício de 2015, não constaram divulgação destes documentos nos portais eletrônicos dos municípios estudados, tal fato se deve ao motivo que segundo o TCE-PB, as prestações de contas de 2015 foram entregues no ano de 2016 e as mesmas ainda serão analisadas pelos auditores e depois encaminhadas para os relatores, somente em seguida é que entraram na pauta de julgamento. Com isso, pode-se dizer que os municípios que não obtiveram parecer, estão em dia com tal obrigação, uma vez que não havendo o parecer, não se tem como divulga-lo.

No gráfico 08 apresentado a seguir, evidencia-se os municípios aptos a divulgarem o Parecer das Contas, os que divulgaram e os que não tiveram parecer.

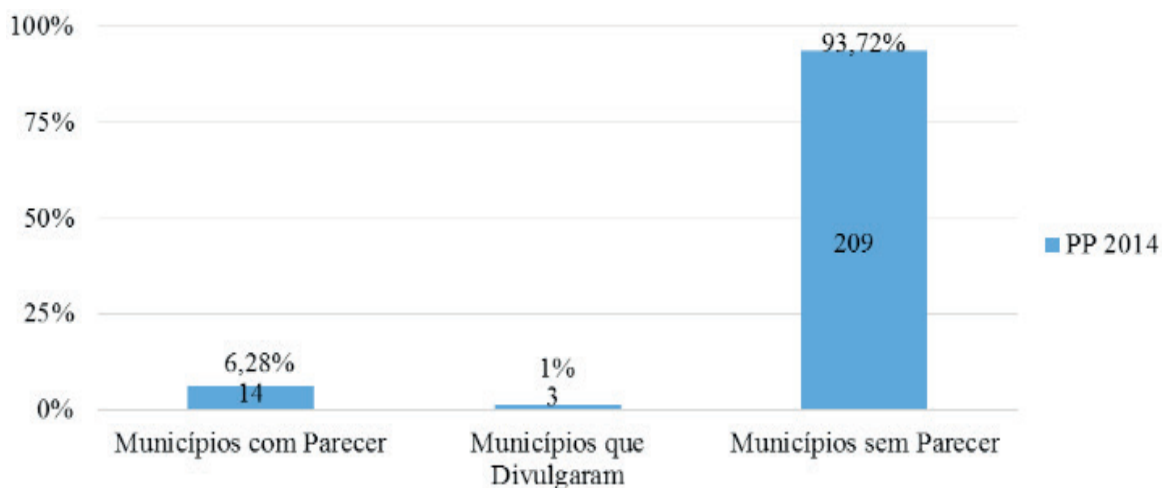


Gráfico 08: Parecer Prévio 2014 e 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

Dados Gerais Quanto a Divulgação do Artigo 48 da LRF

No gráfico 09 estão apresentados os índices de divulgação de informações conforme os dados obtidos acerca de cada instrumento que compõe o artigo 48 da LRF dos exercícios de 2014 e 2015. Os resultados obtidos quanto a divulgação dos instrumentos de transparência do art. 48 da LRF, evidenciaram que do exercício de 2014 dos 223 municípios estudados 7 municípios apresentaram as informações quanto aos instrumentos de transparências estudados nesta pesquisa de forma integral, 177 divulgaram de forma parcial e 39 não apresentaram nenhuma informação. Do ano de 2015 verificou-se que nenhum município apresentou as informações de forma integral, 201 divulgaram de forma parcial e 22 não apresentaram nenhuma informação. Assim é possível verificar que houve uma evolução quanto a divulgação dos instrumentos de transparência de 2014 para 2015, haja vista que o quantitativo de municípios que não divulgaram nenhuma informação reduziu, ainda que esta evolução não tenha ocorrido quanto a apresentação das informações de forma integral.

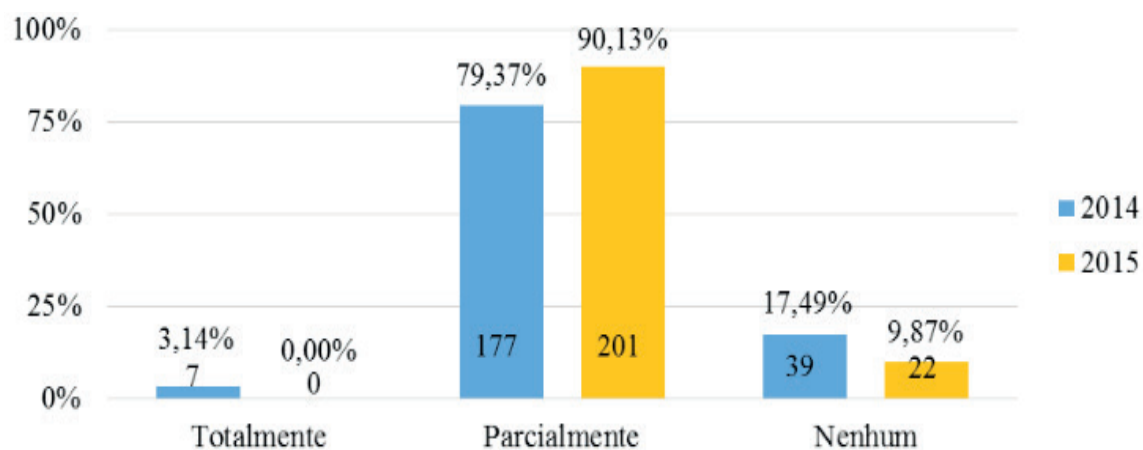


Gráfico: divulgação dos instrumentos de transparência art. 48 da LRF 2014 e 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

Na figura 02, apresentada a seguir é possível verificar os municípios que em 2014 apresentaram os instrumentos de transparência previstos no art. 48 da LRF, de forma integral, parcial e que não apresentaram informações. A mesorregião que os municípios mais evidenciaram as informações de transparência de forma integral corresponde ao agreste paraibano, cujas informações foram divulgadas pelos municípios Riachão, Lagoa de Dentro e Umbuzeiro. Na mesorregião mata paraibana os municípios de Mataraca e Rio Tinto, foram os que evidenciaram todos os instrumentos de transparência; na borborema São José do Trigue e no sertão o município de São Francisco. Os municípios que não apresentaram informações do exercício de 2014, estão localizados em ambas as mesorregiões, onde na zona da mata foram 02 Curral de Cima e São José dos Ramos; no agreste tem-se 08 Aroeiras, Cacimba de Dentro, Fagundes, Itabaiana, Mogeiro, Natuba, Puxinanã e Riachão do Bacamarte; na mesorregião da borborema os municípios de Assunção, Barra de São Miguel, Cabaceiras, Gurjão, Livramento, Parará, Salgadinho, São domingos do Cariri, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca, Várzea e Zabelê correspondem aos 14 municípios que não divulgaram informações; no Sertão Paraibano os municípios de Agua Branca, Cacimba de Areia, Cajazeirinhas, Catingueira, Conceição, Curral Velho, Desterro, Ibiara, Igaracy, Jericó, Lagoa, Mato Grosso, Bom Sucesso, Quixabá e São Bentinho, correspondem aos 15 municípios do sertão paraibano que não divulgaram Informações. Os demais municípios estudados apresentaram as informações de forma parcial.

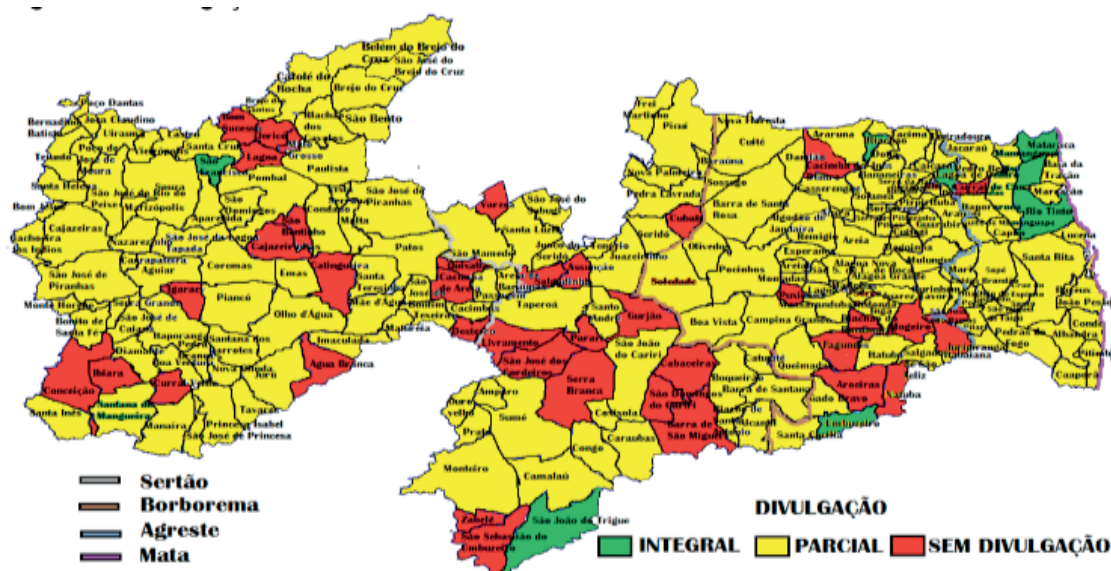


Figura 02 - divulgação do art. 48 da LRF 2014

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

A figura 03, apresenta os municípios que no ano de 2015 apresentaram as informações sobre o art. 48 da LRF, de forma integral, parcial e que não apresentaram informações. No que concerne a não divulgação de informações, constatou-se que na mesorregião da zona da mata houve uma elevação de 2 municípios em 2014 para

03 em 2015, assim sendo Caaporã, São José dos Ramos e São Miguel de Taipu; no agreste os municípios de Aroeiras, Fagundes, Mogeiro, Puxinanã, Riachão do Bacamarte e Pocinhos foram os 06 municípios que não divulgaram informações; na Borborema os municípios de Cubatí, Nova Palmeira, Gurjão, Pararí, Santo Antônio, Salgadinho, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca e Zabelê, foram os 09 municípios que não divulgaram informações; no sertão os municípios de Bom Sucesso, Jericó, Lagoa e Mato Grosso, correspondem aos 04 municípios que não divulgaram nenhuma informação acerca do art. 48 da LRF. Os demais municípios divulgaram as informações parcialmente.

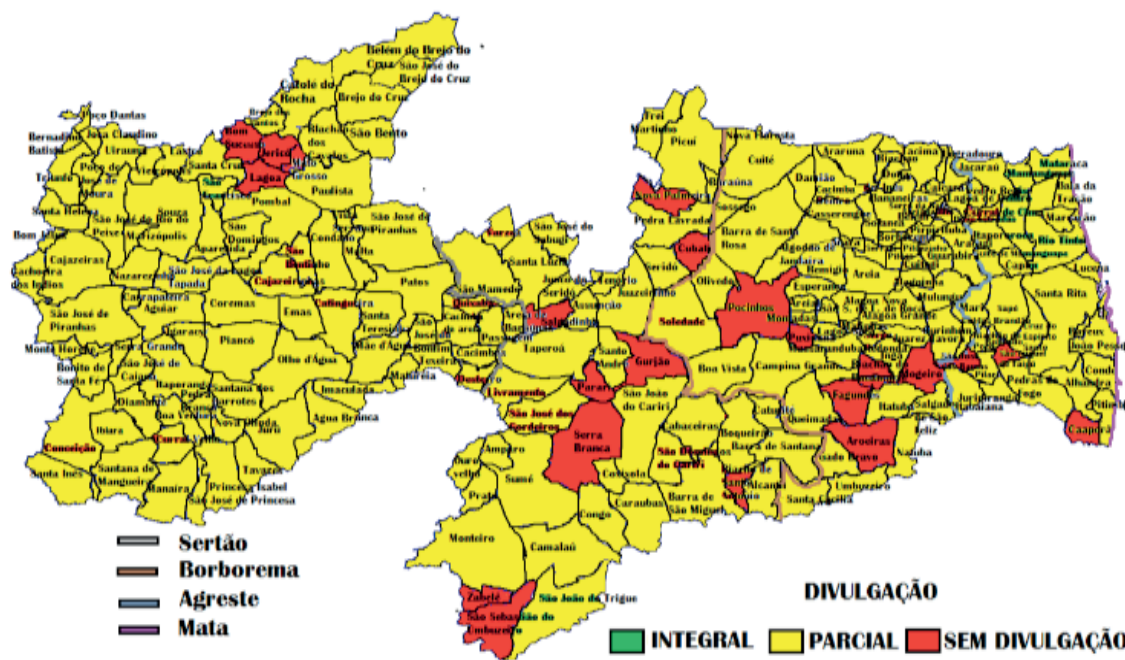


Figura 03 - divulgação do art. 48 da LRF 2015

Dados da Pesquisa, 2015/2016.

A divulgação dos instrumentos de transparência previstos no art. 48 da LRF por si só não necessariamente revelam que o município está cumprindo com as obrigações previstas na legislação, uma vez que estes devem divulgar as informações em sua totalidade. Os planos e leis devem ser divulgados contendo o texto lei bem como seus respectivos anexos, os quais provavelmente proporcionarão um melhor entendimento a sociedade de seus conteúdos. O município que divulga o Plano Plurianual, e que por conseguinte não divulga as leis orçamentárias, tais como a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, impossibilita que o cidadão possa acompanhar quais programas previstos no PPA, poderão ser executados no exercício conforme as diretrizes da LDO do exercício, como também não terá informações quantos as estimativas de receitas do município e o conhecimento sobre as despesas autorizadas no exercício. Na visão de Junior (2015), o PPA e a LDO são leis predominantemente compostas de matérias de planejamento, enquanto que a LOA trata de execução do orçamento.

4 | CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo consistiu em verificar os níveis de transparência dos municípios que formam o estado da Paraíba por meio das informações que são disponibilizadas nos portais eletrônicos dos municípios. A população de estudo correspondeu aos 223 municípios que formam o estado, cujo mesmo é composto por 4 mesorregiões. Na visão de Platt Neto et al (2007) a evidenciação das contas públicas em meios eletrônicos é mais do que uma exigência legal, a publicação de informações por meio da internet pode ser uma alternativa de política de gestão a ser utilizada.

Os resultados do estudo, evidenciaram que do exercício de 2014 o número de municípios que evidenciaram todos os instrumentos de transparência correspondem ao quantitativo de 7 e os que não evidenciaram nenhuma informação correspondem a 39 em contrapartida os demais disponibilizaram de forma parcial. A mesorregião que mais se destacou no exercício de 2014 enquanto municípios que divulgaram todos os instrumentos estudados foi a do agreste paraibano, havendo em ambas mesorregiões estudadas municípios que não informaram nenhum instrumento de transparência e que divulgaram de forma parcial. Do ano de 2015, foi constatado que nenhum município paraibano divulgou todos os instrumentos de transparência em sua plenitude, que houve uma redução no número de municípios que não divulgaram nenhum instrumento de transparência e que em todas as mesorregiões houveram municípios que divulgaram não divulgaram informações e ou que divulgaram de forma parcial.

Com o estudo foi possível constatar que passados cerca de 16 anos desde a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal, muitos municípios ainda não prestam com plenitude as informações acerca do art. 48 da referida lei, e outros não prestam nenhuma informação. Os baixos percentuais de divulgação dos dispositivos de transparências previstos no art. 48 da LRF encontrados por meio desta pesquisa nos municípios da Paraíba, se assemelham com os resultados encontrados por Macêdo (2015) em semelhante estudo realizado com os municípios da Paraíba e de Pernambuco em que chegou-se ao entendimento que os índices de transparência pública nos municípios precisam melhorar, uma vez que não fornecem informações suficientes para a participação efetiva da população.

A divulgação das informações estudadas neste trabalho devem ser amplas conforme especifica a Lei de Responsabilidade Fiscal, e não sujeita a requisições para que se possa ter acesso. É dando ampla divulgação que a sociedade poderá exercer o papel de fiscalizador das contas públicas sem que haja tantas dificuldades para esta. Assim se faz necessário, maiores esforços por parte dos governantes dos municípios paraibanos, para que a lei de fato passe a ser cumprida, uma vez que se tratam de informações relevantes para o efetivo controle social.

Os municípios que não apresentaram nenhuma informações até a data desta pesquisa não estão cumprindo as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como os prazos de divulgação dos instrumentos de transparência previstos

na lei, assim como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação deste estudo, expondo a tempestividade das informações prestadas pelos entes, enquanto as exigências da Lei Complementar nº 101/2000.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.527, 18 de novembro de 2011.** Lei de Acesso a Informação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 09 maio 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 09 maio 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm> Acesso em: 10 maio 2016.

COSTA, A.C. **A transparência na gestão pública: um estudo nos municípios paraibanos.** 2013. 17f. trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

CRUZ, C. F. et al. **Um estudo empírico sobre a transparência da gestão pública dos grandes municípios brasileiros.** In. EnAPG 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG380.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2016.

CRUZ, F. et al. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada: Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIAMBIAGI, F; ALÉM, A. C. D. **Finanças Públicas: Teoria e Prática o Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: 4. ed., Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE. Censo IBGE 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

JUNIOR, F. D. V. S. **A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) como instrumento de suma importância na contabilidade aplicada ao setor público: uma análise junto a contabilistas públicos brasileiros.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/135938/101_00085.pdf?sequeseq=1&isAllowed=y>. Acessado em: 12 abr. 2016.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Demonstrativos Fiscais.** 5ª ed. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/legislacao/download/contabilidade/MDF5/MDF_5edicao.pdf>. Acesso em: 12 maio 2016.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Demonstrativos Fiscais.** 6ª ed. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/471139/CPU_MDF_6%C2%AA_edicao_versao_19maio2016.pdf/963a392e-7623-44c7-9112-dc8557caadf8>. Acesso em: 12 maio 2016.

NASCIMENTO, C. **Elaboração das diretrizes orçamentárias e do orçamento.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

NUNES, G. S. F. et al. Análise dos Instrumentos de Transparência contidos na Lei de Responsabilidade Fiscal nos Municípios da Região Sul. **Revista Ambiente Contábil.** Natal. v.5, n.2,

p. 128-150, jul./dez. 2013.L. Disponível em: <<http://periodicos.ufrn/ambiente/article/view/4153/3390>>. Acesso em: 09 maio 2016.

PALUDO, A V. **Série Provas & Concursos** - Orçamentos Públicos, AFO e LRF. 5ª edição. Método, 03/2015. VitalSource Bookshelf Online. (cap 17).

RESENDE, L. S. et al. **Transparência na Gestão Pública**: um Estudo sobre a Publicação do RREO e RGF dos Municípios da Microrregião São João Del Rei à Luz da LRF. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/19920257.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SILVA, L. M. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo (7a ed.). São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Mauricio; Kelma, Neyara. Brasília. TCU, ISC, 2009. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/introducao-a-lei-de-responsabilidade-fiscal.html>>. Acesso em: 16 abr. 2016.

SILVA, S. P.; WAKIM, V. R.; MAGALHÃES, E. A. **A Transparência da Gestão Pública dos Municípios do Vale do Mucuri-MG**: uma Síntese do Déficit de Accountability. In: Convenção de Contabilidade de Minas Gerais, 8, 2011, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Prêmio Internacional de Produção Contábil Técnico-Científica Dr. Antônio Lopes de Sá, 2011.

SOUZA, A. C. et al. A relevância da Transparência na gestão pública municipal. **Revista Campus**. Paripiranga, v. 2, n. 5. P 60-20, dez 2009. Disponível em: <<http://>>. Acesso em: 15 abr. 2016

PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; ENSSLIN, S. R. & ENSSLIN, L. R. (2007). Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. Belo Horizonte: Contabilidade Vista & Revista, v.18, n.1.

ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

Daniela Dourado Santos

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Aluna do Mestrado Profissional em Administração
Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

Marcilene de Assunção

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Aluna do Mestrado Profissional em Administração
Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

Marlene Valério dos Santos Arenas

Fundação Universidade Federal de Rondônia
(UNIR)

Coordenadora e Professora Mestrado Profissional
em Administração Pública (PROFIAP/UNIR)
Porto Velho - Rondônia.

RESUMO: Como estabelecido na Constituição Federal, o Estado Democrático de Direito deve administrar o bem público de forma transparente, para tanto, regulamenta as ações governamentais. A Lei de Acesso à Informação e a Lei de Responsabilidade Fiscal foram estabelecidas como mecanismos de *accountability*, buscando a transparência e controle da gestão. O presente artigo buscou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação

e transparência exigidos por estas leis. Para atingir o objetivo desta investigação, procurou-se a identificação dos critérios presentes nas normas, a verificação de como são divulgadas as ações da Pró-reitora e se a forma de divulgação atende aos critérios legais. Foi utilizado o método descritivo, com abordagem qualitativa; para a coleta de dados foi empregada a observação empírica e estruturada na análise dos sítios eletrônicos e aplicação de questionário aos gestores. Os resultados indicaram que há um cumprimento parcial e precário dos critérios legais, comprometendo a efetividade das informações divulgadas.

PALAVRAS-CHAVE: Transparência. *Accountability*. Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei de Acesso à Informação.

ACCOUNTABILITY AS A TOOL FOR CONTROL AND TRANSPARENCY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF RONDÔNIA

ABSTRACT: As established in the Federal Constitution, the Democratic State of Law must administer the public good in a transparent way, for that, it regulates governmental actions. The Law on Access to Information and the Fiscal Responsibility Law were established as *accountability* mechanisms, seeking transparency and management control. The present article sought to analyze how the Pro-

rector of Planning (PROPLAN) meets the disclosure and transparency criteria required by these laws. In order to reach the objective of this investigation, we sought to identify the criteria present in the norms, the verification of how the Pro-rector's actions are disclosed and if the form of disclosure meets the legal criteria. The descriptive method was used, with a qualitative approach; for the collection of data was used the empirical observation and structured in the analysis of the electronic sites and questionnaire application to the managers. The results indicated that there is a partial and precarious compliance with the legal criteria, jeopardizing the effectiveness of the disclosed information.

KEYWORDS: Transparency. Accountability. Fiscal Responsibility Law. Law of Access to Information

1 | INTRODUÇÃO

Um marco para a Administração Pública no Brasil foi a redemocratização com o advento da nova Constituição Federal (CF) de 05 de outubro de 1988, que impulsionou um grande avanço na institucionalização democrática no país. São muitas as discussões teóricas e acadêmicas sobre a democracia, dentre outras, vemos uma grande produção a respeito de *accountability* e sua relação com a administração pública brasileira.

Como estabelecido na CF, o Estado Democrático de Direito deve administrar o bem público de forma transparente. Uma das formas do Estado chegar ao cidadão é através da Administração Pública e são diversos os órgãos públicos responsáveis por assegurar os direitos sociais e individuais aos cidadãos. Portanto, os órgãos devem se submeter às normas de transparência, divulgação e prestação de contas dos recursos públicos que estão sob sua responsabilidade.

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, foi um longo percurso em um contexto de lutas para a aprovação da Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), cujo intuito foi de obrigar os agentes públicos a prestarem contas de suas ações. Mais tarde, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, assegura aos cidadãos o acesso ao conteúdo da Administração Pública, marca o início da democracia *online* na qual os solicitantes dessas informações têm maior facilidade para exercerem sua cidadania.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), responsável pela produção e difusão de conhecimento visando o desenvolvimento da sociedade. A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) em sua estrutura interna é responsável pelo planejamento, coordenação, organização, direção e controle das atividades de planejamento, orçamento e organização da universidade, sendo assim, cabe à PROPLAN cumprir os critérios da LAI e LRF.

Com base nestas leis, surge o questionamento se os gestores da PROPLAN

divulgam as informações seguindo os critérios das referidas leis, visando o incremento da *accountability* e a construção de uma sociedade mais democrática?

Em razão desta questão, o objetivo geral da pesquisa é analisar como a Pró-Reitoria de Planejamento cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela LAI e LRF relacionados à *accountability*. Para isso, foi estabelecido como objetivos específicos: a identificação dos critérios presentes nas normas e se a forma de divulgação atende aos critérios legais. Como base teórica, esta pesquisa fundamenta-se na relação principal-agente da Teoria da Agência.

A ideia do tema partiu das observações diretas no setor de empenhamentos da UNIR, Diretoria de Contabilidade e Finanças (DIRCOF) subordinada à PROPLAN. Neste sentido, a pesquisa mostra-se relevante, como contribuição social, na medida em que trata do cumprimento das normativas de controle, bem como da divulgação das informações da gestão essenciais para transparência, uma vez que o cidadão só pode ter atitudes *accountable*, preservando a democracia, se estiver de posse de tais informações.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados a teoria da agência, *accountability*, lei de responsabilidade fiscal, direito a informação, como embasamento teórico da presente pesquisa.

A Teoria da Agência, na qual se fundamenta esta pesquisa, é uma contribuição do trabalho dos autores Michael C. Jensen e William H. Meckling. Realizado em 1976 e publicado no *Journal of Financial Economics*, com o título *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, teve como objetivo relatar as relações da agência. Estas são definidas como contrato, no qual “uma ou mais pessoas, denominadas de o(s) principal(is) emprega uma outra pessoa denominada de (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente.” (JENSEN e MECKLING, 2008 p. 89).

Para Santos, Pinheiro e Queiroz (2014), no âmbito do setor público essa relação fica evidenciada entre o ator principal (cidadãos - proprietários dos recursos públicos) e o governo (agente - que recebeu por delegação o poder de gerir os recursos públicos).

Neste sentido, Rozo (2003) explica que um dos objetivos da Teoria da Agência é tratar dos problemas resultantes dos conflitos nas relações entre governantes e cidadãos de forma que as assimetrias informacionais sejam sempre reduzidas. Dentre outros instrumentos, o autor cita a transparência como uma forma de proporcionar melhor atendimento dos objetivos do principal.

Mello (2009) afirma que esses problemas de assimetrias informacionais dessa relação contratual estão no centro da vida democrática, e que a busca por uma maior evidência e transparência dessas informações governamentais é essencial para assegurar que a sociedade possa acompanhar o desempenho dos gestores e

aumentar a confiança na relação agente - principal.

2.1 *Accountability*: algumas considerações teóricas

Há muito tempo o termo *accountability* está em foco nas discussões acadêmicas. Essas discussões se iniciam com as dificuldades para se traduzir o termo, que segundo Campos (1990, p. 2) vão além de se encontrar um vocábulo para o termo em português, “Na verdade, o que nos falta é o próprio conceito, razão pela qual não dispomos da palavra em nosso vocabulário”.

Campos (1990) relata que a primeira reflexão a respeito de *accountability* vem do entendimento de Frederick Mosher (1968), em que *accountability* é conceituado como sinônimo de responsabilidade objetiva, ou seja, uma obrigação de responder por algo. Para Mosher (1968, *apud* Campos, 1990, p. 4) “acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante outra pessoa, fora de si mesma, por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho”, partiu daí a ideia de obrigação, sendo a pessoa responsável perante a outra, recebe também a obrigação de prestar contas.

Campos (1990) percebe *accountability* como uma questão de democracia, e que deve seguir os avanços dos valores democráticos como a igualdade, dignidade humana, participação, representatividade dentre outros. Assim, quanto mais a organização esteja próxima da democracia, mais *accountability* exercerá.

Uma das contribuições mais significativas para o estudo de *accountability* foi de Guilherme O’Donnell. No contexto das poliarquias ou democracia política, termo utilizado por Robert Dahl, aquele classificou *accountability* em vertical e horizontal. O’Donnell (1998) observa que existe toda uma dimensão da *accountability* vertical nas democracias estudadas, seja através das eleições livres, ou pela liberdade de opinião e de associação ou o acesso à informação por meio das mídias, o que permite ao cidadão denunciar atos do governo que estejam em desacordo com a democracia.

Nas democracias atuais, a dimensão em falta é a *accountability* horizontal. Esta é quem acompanha e vai além das eleições, para garantir realmente que se busque uma aproximação maior dos princípios democráticos.

Para que *accountability* horizontal seja efetivamente ativa, quem deve atuar são agências estatais- legislativo, executivo, judiciário, e também os tribunais de contas e as ouvidorias- que tenham autoridade para supervisionar, controlar, retificar e/ou punir as outras agências estatais se estas estiverem cometendo irregularidades. (O’DONNELL, 1998).

Pinho e Sacramento (2009, p. 1.348) concluíram que “*accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei”.

Para Schedler (1999, *apud* Pinho e Sacramento 2009, p. 1.349), a eficácia de *accountability* ocorre quando há informação, justificação e punição. Os dois primeiros reconhecidos como “*answerability*”, isto é, a obrigação dos detentores de

mandatos públicos informarem, explicarem e responderem pelos seus atos”. Pinho e Sacramento (2009) entenderam que a *accountability* se inicia quando uma pessoa assume a responsabilidade delegada por outra, e que lhe é exigido prestar contas de suas atividades. Observa ainda, que esse termo está intimamente ligado ao poder e que seu objetivo não é eliminá-lo e sim controlá-lo.

Seguindo uma perspectiva de controle, Moreno, Crisp e Shugart (2003, *apud* Ceneviva, 2006, p.4) trazem a “noção de *accountability* (que) se restringe às relações de agência, isto é, às relações em que um principal “A” encarrega um agente “B” para executar uma ação “X” em seu lugar. Ou seja, para esses autores o conceito estrutura-se através de uma tríade: principal – agente – ação.” Os autores caracterizam essa relação entre o principal “A” que tem a capacidade de responsabilizar e punir o agente “B” como uma relação de *accountability*.

Considerando tais reflexões, observa-se que a Administração Pública vem buscando meios de ser transparente e tornar visíveis suas ações. Desta forma, a fim de se obter o melhor desempenho do orçamento público através dos programas governamentais, são submetidos à legislação para se evitar possíveis delitos. Para Sacramento (2005) *accountability* é uma das características dos regimes democráticos que impõe ao administrador público além da visibilidade e da transparência, a responsabilização dos governantes, inclusive com a possibilidade de sanções.

Diante das considerações expostas e do grande leque de definições a respeito do termo *accountability*, nesta pesquisa será enfatizada a transparência e a divulgação.

2.2 Lei de Responsabilidade Fiscal e sua relação com *accountability*

A Constituição Federal de 1988 tornou obrigatórios vários dispositivos e princípios que alicerçam as ações dos gestores da Administração Pública, visando a participação dos cidadãos e o seu controle sobre as atividades administrativas. O *caput* do art. 37 prevê os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aos quais todos os agentes públicos devem estar atentos. Quanto à publicidade, os artigos 163 a 169 estabelecem que lei complementar tratará sobre finanças e orçamento público.

Para atender a esse dispositivo foi aprovada a Lei Complementar nº 101/ 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Para acrescentar outros dispositivos a esta Lei Complementar 101/2000, foi aprovada em 2009 a Lei Complementar nº 131, chamada de Lei da Transparência ou Lei Capiberibe, determinando a disponibilização, em tempo real, de informações sobre a execução orçamentária e financeira dos entes da Federação e a Lei Complementar nº 156 de 28 de dezembro de 2016, que também faz alterações à Lei Complementar nº 101/ 2000.

Segundo Torres (2001, p. 1) “a transparência fiscal é um princípio constitucional implícito”, que orienta a gestão a agir de forma “planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas

públicas” (BRASIL, 2000), fazendo pressupor a responsabilidade fiscal também como um princípio, que é homóloga ao conceito de *accountability*, por tornar a gerência de recursos públicos eficiente e responsável.

É possível observar que o objetivo da Lei Complementar nº 101/ 2000 vai ao encontro da *accountability*, pois busca justamente impor o controle, a fiscalização, a transparência das ações dos agentes, bem como a obrigação de prestar contas e a responsabilização por seus atos.

Conforme afirmação de Sacramento (2005) a LRF é um dos principais instrumentos controle das contas públicas que, se aplicada corretamente, pode fortalecer o processo de *accountability* no Brasil.

Ceneviva (2006) reforça que uma forma de sucesso de *accountability* é a transparência e a fidedignidade das informações públicas para auferir o desempenho dos programas governamentais e dos atos administrativos.

Nakagawa, Relvas e Dias Filho (2007) entendem que o fundamento dos sistemas democráticos está, verdadeiramente, na *accountability*, já que a informação é pressuposto **básico da transparência dos negócios públicos em uma legítima democracia**.

O capítulo IX da LRF que trata sobre a transparência, o controle e fiscalização em seu art. 48 aponta os instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: “os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo Parecer Prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos”.

As Leis Complementares nº 131/2009 e nº 156/2016 alteram o art. 48 da Lei Complementar nº 101/2000, favorecendo ainda mais a democracia, quando estabelecem que a transparência será assegurada também mediante a participação popular nas audiências públicas e discussões dos planos orçamentários, liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real.

Foi evidenciado por Cordeiro (2008) diante da transparência exigida pela Lei Complementar nº 101/2000, que esta não pode ser confundida com a simples divulgação dos atos e números da gestão, é imprescindível torná-los compreensíveis por quem os consulta. Neste sentido o teor da informação deve ter uma linguagem de fácil acesso ao público.

2.3 Direito à Informação: Comprometimento com a Transparência e a Publicidade

O direito à informação diante dos órgãos públicos compõe o quadro dos direitos fundamentais advindo do texto constitucional em seu art. 5º. Destaca-se o dispositivo XXXIII, no qual estabelece que «todos os cidadãos têm o direito de receber dos órgãos públicos informações [...] que são prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade [...]».

O acesso à informação se revela indispensável ao Estado Democrático de Direito,

pois a participação popular depende diretamente do acesso aos dados e documentos públicos que permitam que o cidadão atue e interfira nos destinos coletivos. Assim, cabe estabelecer uma relação entre o dever de informar e o dever de dar publicidade.

O princípio da publicidade tem fundamento constitucional decorrente do art. 37 (*caput* e § 3º da Constituição Federal/1988) e do rol do art. 5º da referida Carta Magna que elenca os direitos fundamentais, envolvendo não só a administração, mas a Federação.

Mello (2012, p.117) trata da publicidade como apoio à concretização da transparência, que “não pode haver em um Estado Democrático de Direito, [...], ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam, e muito menos em relação aos sujeitos individualmente afetados por alguma medida”.

Em complemento, Rocha (1994, p. 241) também trata do princípio da publicidade em meio ao Poder Público ao expor que: “Não se exige que se fiscalize, se impugne o que não se conhece. O acesso a quanto praticado administrativamente pelo Estado é que oferece os elementos para o exercício dos direitos do cidadão”. Desta forma, pode se tornar eficaz o princípio da responsabilidade pública.

Neste sentido, o acesso às informações públicas vai ao encontro do controle do Estado, necessário para o processo de fiscalização. O Estado de Direito está atrelado ao dever de transparência e publicidade. Isto também evidencia um direito à participação popular, constante na Constituição, que também pode ser visto como direito de participação do cidadão, justificando seu acesso às informações sobre os registros administrativos do governo.

A Lei nº 12.527/2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação, entrou em vigor em maio de 2012 para disciplinar o exercício do direito à informação e garantir de forma efetiva a realização deste direito fundamental, dispondo ao povo o conhecimento, a transparência dos gastos e atos de governo.

No art. 3º, II, da Lei de Acesso à Informação, ressalta-se o dever do Estado de divulgar as informações de interesse público, independente de solicitações, observando os princípios básicos administrativos.

Para que ocorra o ato de tornar públicas as informações e dar transparência à Administração Pública, a Lei nº 12.527/2011, também impõe em seu art. 8º o dever dos órgãos e entidades públicas de promoverem a divulgação, em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, estabelecendo nos incisos do seu § 1º um rol mínimo de informações que deverão ser divulgadas, conforme segue:

- I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;
- II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;
- III - registros das despesas;
- IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade”. (BRASIL, 2011)

Este mesmo artigo também esclarece que as instituições devem fazer uso de “todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet)” (BRASIL, 2011). Os sítios eletrônicos são meios fidedignos com requisitos legais definidos de forma clara, que devem ser cumpridos ao viabilizar informações, podendo servir como reforço da própria legitimidade das instituições públicas ao permitirem que os cidadãos acessem de forma direta os dados de interesse, sem procedimento burocrático.

A Lei nº 12.527/2011 em seu art. 9º estabelece a obrigatoriedade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), operacionalizado pelo e-SIC, um sistema eletrônico estruturado de domínio do governo, que concentra as informações, destinado àqueles que necessitam de informação e a requer. Assim, ao mesmo tempo em que viabiliza o acesso à informação, impõe uma postura proativa do governo que se volta para transparência.

Sabe-se que há dependência direta da vontade política dos agentes públicos para a garantia da eficiência ao acesso à informação ao cidadão, por fim, é conferido a este, certa autonomia apoiada em novas tecnologias da informação como mecanismos de fiscalização social.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa quanto à forma de abordagem do problema é qualitativa. Observando as definições de Siena (2007) a pesquisa qualitativa visa interpretar um fenômeno, assim, visamos interpretar como a Universidade Federal de Rondônia divulga as informações obrigatórias da LRF e da LAI nos sítios oficiais.

Em relação aos seus objetivos caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2008) este tipo pesquisa tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Nesta pesquisa o fenômeno em questão é a divulgação das informações por meio do portal oficial da UNIR. Foi utilizado o estudo de caso único, como método de pesquisa, de acordo com as definições de Yin (2010) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Para a coleta dos dados, além da observação empírica, foram utilizados questionários, com perguntas fechadas, destinadas ao gestor da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) e da Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças (DIRCOF). Os três gestores responderam a 17 (dezessete) questões quanto à observância dos critérios da LAI, constantes nos artigos 3º e 6º ao 10; e 15 (quinze) perguntas quanto à

observância dos critérios da LRF referentes ao Capítulo IX, Da Transparência, Controle e Fiscalização, artigos 48 e 49.

Outro instrumento utilizado para coleta foi a observação estruturada nos sítios institucionais da estrutura organizacional proposta, para averiguar o cumprimento das normas. Neste sentido, foram selecionados: a página inicial do Portal da UNIR (<https://www.unir.br/>), os sítios eletrônicos oficiais da PROPLAN (<http://www.proplan.unir.br/>), da DPDI (<http://www.dpdi.unir.br/>) e da DIRCOF (Inexistente), conforme Quadro 1, considerados mais relevantes para a pesquisa. Para atingir os objetivos, foi elaborada uma listagem com 14 (catorze) itens em relação à LRF e 5 (cinco) itens em relação à LAI.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS E RESULTADOS

A proposta inicial desta pesquisa era realizar uma análise da página inicial do portal da UNIR, da PROPLAN, DIRCOF e DPDI. No entanto, a DIRCOF não possui sítio eletrônico oficial, mesmo assim, suas atividades de execução orçamentária e financeira são divulgadas diretamente no Portal Transparência.

No Quadro 1, foram reunidas as respostas do questionário aplicado aos gestores da PROPLAN, da DIRCOF e da DPDI no que se refere aos dados a serem divulgados em relação a LRF.

Instrumentos de Transparência da LRF	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
1- Divulgação do PPA, LDO, LOA	Em relação ao item 1, os gestores responderam que não se aplica a UNIR.	As diretrizes, as metas e planos são divulgados por meio do: Plano de Ação e Relatório de Gestão da instituição.
2- Ampla divulgação da divisão orçamentária entre as unidades	Todos os gestores confirmaram que a UNIR cumpre com esses critérios.	Informaram também que os dados dos itens 2 e 3 são apresentados aos órgãos de controle, incorporados ao Plano de Ação e ao Relatório de Gestão.
3-Divulgação da Despesa, Receita e Prestação de contas		
4-Parecer Prévio, Relatório Resumido da Execução Orçamentária, Relatório de Gestão Fiscal, Versão Simplificada desses documentos, Prestação de Contas contendo demonstrativos do Tesouro Nacional	Todos os gestores informaram que não se aplica a UNIR.	Apesar da instituição não elaborar tais instrumentos, os dados necessários para compô-los, são fornecidos via sistemas eletrônicos vinculados ao Ministério da Educação (MEC), que executa a divulgação no Portal Transparência.
5-Participação Popular	Os gestores informaram que há o fomento da participação popular	Esta participação se restringe apenas ao público interno, durante os processos de elaboração dos planos orçamentários de cada unidade.
6-Execução orçamentária e financeira.	Os gestores afirmaram que realizam a divulgação.	Observou-se que é divulgada em tempo real, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), vinculado ao Portal Transparência. Ocorre também anualmente por meio do Relatório de Gestão.

Instrumentos de Transparência da LRF	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
7- As informações contábeis e orçamentárias	O gestor 1 respondeu que são divulgadas e os gestores 2 e 3 responderam que não se aplica	Provavelmente tal divergência foi gerada pelo fato de a obrigatoriedade recair somente sobre as informações orçamentárias que são divulgadas automaticamente no Portal Transparência. Quanto às informações contábeis, essas são lançadas via sistema integrado UNIR/MEC e incorporadas ao Relatório de Gestão da UNIR. A periodicidade da divulgação por ambas instituições, é anual.

Quadro 1 – Análise dos instrumentos da LRF

Fonte: Elaborado pelas autoras

De posse dos dados acima informados pelos gestores da PROPLAN, observamos que a obrigatoriedade da UNIR se restringe a três instrumentos de transparência da gestão fiscal, que são divulgados por meio eletrônico de acesso ao público: 1) Relatório de Gestão, no qual constam as informações de gestão, patrimonial, financeira e orçamentária; 2) O Plano de Ação da UNIR: onde constam todo o orçamento, o rateio para cada unidade e o planejamento dos gastos de acordo com as suas demandas; 3) O Portal Transparência: divulga a execução orçamentária e financeira em tempo real. Sendo assim, a UNIR atende à LRF informando os dados dos instrumentos para o MEC via sistema que, de posse das informações elabora Relatórios Consolidados e os publica no sítio eletrônico.

O Quadro 2 apresenta o resultado da análise realizada nos sítios eletrônicos a respeito desses três instrumentos.

Observação	Análise dos sítios	Resultado
Foi observado se há a divulgação do Relatório de Gestão; Plano de Ação e Portal Transparência .	Portal da UNIR: constatamos que estão disponíveis ícones para acesso: ao Relatório de Gestão; e ao Portal da Transparência.	Constatou-se que o Plano de Ação do exercício não está divulgado nesta página, bem como não possui link que remete a esse instrumento. Em relação ao Portal Transparência, consta o ícone, porém não remete à página oficial.
	Sítio PROPLAN: divulga os Relatórios de Gestão e os Planos de Ação.	Foi observado que os mesmos estão desatualizados, pois não constam de todos os exercícios, além das informações não estarem claras e bem estruturadas na página, dificultando assim o entendimento do público. Não há ícone disponível para o Portal da Transparência nesta página.
	Sítio DPDI: constam os Relatórios de Gestão e Planos de Ação	Todavia também estão desatualizados, pois não constam de todos os exercícios, além de não estarem organizados de forma clara e facilitadora para os usuários. Verificou-se também que não há ícone disponível para o Portal da Transparência.

Contraopondo as informações dos gestores e a análise dos sítios, verificamos que a UNIR não atende na sua totalidade aos critérios de divulgação de instrumentos de transparência da LRF, considerando que se tais informações estiverem desorganizadas e de difícil acesso, resultaria na dificuldade do monitoramento e controle das ações governamentais.

Este contexto não corrobora com o estudo de Mello (2009), pois, para este, a transparência dessas informações governamentais é essencial para assegurar que a sociedade (principal) possa acompanhar e controlar o desempenho dos gestores (agente), aumentando a confiança na relação agente-principal.

O Quadro 3 agrupa por temas as respostas fornecidas pelo Gestor 1 (PROPLAN), Gestor 2 (DPDI) e Gestor 3 (DIRCOF), para as 17 (dezesete) perguntas que foram aplicadas por meio de questionário no que se refere aos dados a serem observados em relação a LAI.

Tema	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
Transparência	Os gestores responderam que a asseguram quando disponibilizam informações de forma transparente e quando garantem uma gestão transparente.	<p>As informações sobre Gestão Orçamentária, como: descentralização orçamentária, termo de descentralização e matriz para rateio orçamentário, constantes no Relatórios de Gestão, mostram-se pouco esclarecedores ao público devido à linguagem técnica utilizada.</p> <p>2.A gestão transparente da informação também se materializa por meio da atualização das informações. Esta ação se concretiza em parte, pois, as últimas disponibilizações de informações, de forma ampla, ao público foram: o Relatório de Auditoria e Prestação de Contas do exercício de 2011; e Relatório de Gestão de 2016.</p>
Acesso à Informação	Os gestores responderam que a realizam quando: <ol style="list-style-type: none"> 1) Garantem esse acesso ao público; 2) Fornecem orientações; 3) Realizam exposição de motivos e critérios de eventual restrição das informações; 4) Disponibilizam o atendimento por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). 5) Fornecem acesso à informação parcial. O Gestor 1 afirmou que a assegura. Os Gestores 2 e 3 se abstiveram da resposta 	<p>Foi observado que a realização da exposição ao público dos motivos e critérios da classificação da informação sigilosa e circunstancial restrição de acesso (item 3), não é efetiva.</p> <p>O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) é otimizado pelo sistema eletrônico estruturado e-SIC (item 4), mas o setor não possui local e condições apropriadas para atender, orientar, protocolizar documentos e fornecer informações ao público, descumprindo o art. 9º, I, alíneas “a”, “b” e “c”, da LAI.</p> <p>É possível que o acesso à informação parcial, com ocultação da parte sigilosa, quando não autorizado acesso integral (art. 7º, § 2º, da LAI) seja assegurado de forma não habitual, tendo em vista a abstenção das respostas.</p>

Tema	Respostas dos Gestores	Análise da Perspectiva dos Gestores
Conteúdo	<p>Os Gestores responderam que:</p> <p>a) disponibilizam na estrutura interna do setor (sem divulgação) o conteúdo das informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • administração de patrimônio, • atualização de recursos públicos, contratos administrativos, • dados de programas, projetos e obras, registros das despesas, • resultados de inspeções de auditorias, prestações e tomadas de contas. <p>b) divulgam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • os registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros. <p>c) disponibilizam e divulgam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informações de procedimentos licitatórios, inclusive editais e contratos. 	<p>As informações de execução orçamentária e de convênios são atualizadas e divulgadas automaticamente nas Páginas de Transparência, após cadastro no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) pela UNIR, o mesmo acontece com dados de licitações e de contratos cadastrados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG).</p> <p>A garantia do direito de obter informações é assegurada na percepção dos Gestores. No entanto, a prática não garante de forma facilitada o acesso ao conteúdo produzido.</p> <p>Foi observado no item A o descumprimento parcial do art. 8º, caput, da LAI, que dispõe que: É dever de a Instituição promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiada.</p>
Qualidade	Os gestores responderam que as informações produzidas e fornecidas possuem: autenticidade, integridade; objetividade, clareza, linguagem fácil.	Foram observadas falhas na clareza e linguagem, muitas vezes inacessível nos relatórios. É imprescindível que atos e dados da gestão sejam compreensíveis. Cumprimento parcial do art. 8º, § 3º, I, V, da LAI.
Motivação	O Gestor 1 respondeu que exige motivos determinantes para concessão de informações de interesse público, quando solicitadas. O Gestor 2 e o Gestor 3 informaram que não exigem motivação.	O Gestor 1 descumpe a normativa quando solicita motivação, pois, o art. 10, § 3º, da LAI dispõe que: “São vedadas quaisquer exigências relativas aos motivos determinantes da solicitação de informações de interesse público”.
Trato com o Público	Todos os gestores informaram que prestam atendimento ao público de forma diversificada: <ol style="list-style-type: none"> 1) viabilizando meios de encaminhamentos de pedidos de acesso via internet; 2) promovendo respostas às perguntas mais frequentes da sociedade no âmbito de suas competências; 3) divulgando endereços e telefones das unidades onde a sociedade e o público interno poderão encontrar a informação; 4) divulgando os procedimentos para consecução do acesso. 	O item 2 não foi identificado nos sítios eletrônicos pesquisados, descumprindo o art. 8º, §1º, VI, da LAI. Os itens 1, 3 e 4 informados pelos gestores, atendem respectivamente o art. 10, §2º; o art. 8º, §1º, I; e o art. 7º, I, da LAI.

Quadro 3 – Respostas dos Gestores sobre o cumprimento da Lei de Acesso à Informação

Fonte: Elaborado pelas autoras

De uma forma geral, observou-se que há um cumprimento parcial quanto à transparência, acesso à informação, conteúdo, qualidade e trato com o público. Além disso, a percepção dos gestores difere quanto à motivação. Este contexto da prática administrativa não corresponde com o entendimento de Mello (2012) que percebe que a publicidade apoia a transparência, repelindo as omissões de informações de

interesse coletivo ou geral em um Estado Democrático.

O Quadro 4 demonstra o resultado da observação estruturada nos sítios eletrônicos oficiais da PROPLAN, da DPDI e Portal da UNIR, pautados em 5 (cinco) itens da Lei de Acesso à Informação.

Observação	Análise dos sítios	Resultado
<p>Portal da UNIR: consta o ícone do SIC</p> <p>PROPLAN: consta os ícones do SIC</p> <p>DPDI: não disponibiliza qualquer ícone.</p>	<p>Sítio da PROPLAN: o ícone do SIC remete à página do Serviço de Informação ao Cidadão da UNIR, no entanto, neste possui acesso ao site do SIC Oficial da Controladoria-Geral da União.</p> <p>O sítio da DPDI: não apresentou qualquer informação ou meio de acesso a outros sites ou páginas de transparência.</p>	<p>O sítio da DPDI não atendeu o art. 8º, § 2º da Lei 12.527/2011: “[...] utilizar todos os meios e instrumentos legítimos que dispuserem [...]”, para promover a divulgação de informações.</p> <p>O Resultado apontou inoperância ou ausência de alguns ícones que remetem às páginas de transparência, de acesso a informações públicas.</p>
<p>Foi observada a disponibilização de ferramenta de pesquisa de conteúdo nos três sítios.</p>	<p>No Portal da UNIR mostrou-se ativa e limitada, dado que, a pesquisa é realizada apenas na página local.</p> <p>Nas páginas da PROPLAN e DPDI apresentaram-se inoperantes.</p>	<p>Os sítios da PROPLAN e DPDI não atendem o art. 8º da LAI, que dispõe que:</p> <p>“§ 3º Os sítios [...] deverão, na forma de regulamento, [...] I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”.</p>
<p>- Gravação de informações em diversos formatos.</p> <p>As informações produzidas pela PROPLAN e DPDI ficam disponíveis para serem gravadas pelos usuários.</p> <p>O Portal da UNIR não possibilita a gravação de documentos, apenas fornece os ícones de acesso aos relatórios e planos.</p>	<p>A instituição fornece, a maior parte dos seus arquivos, no formato PDF para exibir os documentos em formato legível. Esta extensão de propriedade da <i>Adobe</i> é compatível com qualquer sistema operacional que o usuário utilize.</p> <p>A instituição disponibiliza suas planilhas com a extensão (.xls), da Microsoft Excel, que é um formato eletrônico proprietário, que apesar de permitir gravação pelo usuário.</p> <p>O usuário não possui informações prévias acerca das definições para armazenamento dos dados digitais.</p>	<p>Os sítios da PROPLAN e DPDI atendem parcialmente ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações”.</p> <p>Os sítios não atendem ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação”.</p>

Observação	Análise dos sítios	Resultado
Os sítios não permitem o acesso automatizado por sistemas externos.	<p>Os sistemas SIAFI, SIASG, são sistemas externos, que possuem formato aberto, estruturado e permitem exportar dados no formato XML, portanto, são legíveis. No entanto, podem ser acessados apenas por servidores autorizados da Instituição.</p> <p>O Portal da Transparência e o e-SIC, também são sistemas externos, que possuem formato aberto, estruturado, que permitem que o cidadão exporte dados.</p>	Os sítios não atendem ao exigido no art. 8º, da LAI, que dispõe que: “§ 3º Os sítios [...] deverão, [...] III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina”.

Quadro 4 – Resultado da observação de itens obrigatórios da LAI para os sítios eletrônicos

Fonte: Elaborado pelas autoras

As informações fornecidas pelos gestores diferem do que está disponibilizado nos sítios eletrônicos analisados. As falhas apontadas evidenciam a existência de dificuldades e impedimentos da sociedade de obter acesso às informações produzidas ou custodiadas pelos órgãos e entidades públicas, entre elas a UNIR, bem como de acompanhar e controlar as ações governamentais. Isso contradiz a teoria, pois para Roza (2003) a transparência é um dos instrumentos que reduz as assimetrias informacionais, ou seja, reduz a distância entre os interesses do governo e do cidadão, proporcionando *accountability*, viabilizando a fiscalização dos gestores.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, um grande desafio para a Administração Pública é evitar os males da democracia, como o patrimonialismo e a corrupção podendo estar fortemente instalada junto aos gestores públicos. Uma forma de fortalecer a sociedade para que se torne mais democrática e que se reduza as assimetrias de informação é através do fomento da *accountability* com a criação de leis que visam a transparência da gestão dos recursos públicos, bem como a participação da sociedade no planejamento dessa gestão. Quanto mais *accountable*, mais próximo e forte se torna democracia.

Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar de que forma o setor da PROPLAN atende os critérios de divulgação e transparência exigidos pela LAI e LRF relacionados à *accountability*. Para isso foram identificados os critérios presentes nas normas, e foi verificado como são divulgadas as ações da Pró-reitora, além de ter sido investigado se a forma de divulgação atende os critérios legais. Apesar das limitações encontradas como a dificuldade em analisar os sítios eletrônicos e o tamanho da amostra investigada, que não permite generalizações, os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Quanto à questão apresentada, constatou-se que apenas uma parte da divulgação

das informações obrigatórias constantes na LAI e LRF é realizada. Considerando que há descumprimentos, tais como: informações não divulgadas em todos os sítios, incompletas, de difícil visualização devido à desorganização e desatualização dos sítios.

Ressalta-se a necessidade de se ampliar de forma padronizada as informações sobre a universidade e a necessidade do cumprimento pleno da legislação pelos próprios gestores – como agentes *accountable*.

A LAI e a LRF são conquistas que marcam um novo momento da democracia, onde o cidadão pode ter maior transparência e facilidade no acesso às informações orçamentárias, financeiras e de outras ações dos órgãos públicos. Do ponto de vista legal, esses são mecanismos que favorecem a *accountability*, porém, observou-se também a necessidade de aprofundamento sobre a qualidade das informações divulgadas, portanto fica a sugestão de novas discussões sobre como fomentar uma cultura de transparência e como essas informações são divulgadas, para que efetivamente sejam compreensíveis e significativas ao cidadão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 8 de outubro de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 out. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

_____. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

_____. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, da CF. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 101. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp156.htm>. Acesso em: 03 out. 17.

CAMPOS, Anna Maria. **Accountability**: quando poderemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, fev./abr. 1990. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049>. Acesso em: 02 out. 2017.

CENEVIVA, R. **Accountability**: novos fatos e novos argumentos—uma revisão da literatura recente. In Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, p. 1–17. 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG118.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

CORDEIRO, Katherine Ramos. **Transparência, controle e fiscalização da gestão financeira e a lei complementar Nº 101/2000**. Monografia (Curso de Direito)-Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em:<<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/33883-44471-1-PB.pdf>> Acesso em: 15/09/2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 15 Out. 2017.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. **Teoria da firma**: comportamento dos administradores, custos de agência e estruturas de propriedade. RAE-Clássicos, v.48, n.2, p.87-124, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a13.pdf>. Acesso em: 01 Nov. 2017.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Estudo das Práticas de Governança Eletrônica**: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão dos estados brasileiros, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/...15102009.../TESE_Gilmar_Ribeiro.pdf. Acesso em: 05 Nov. 2017.

NAKAGAWA, M.; RELVAS, T. R. S.; DIAS FILHO, J. M. *Accountability: a razão de ser da contabilidade*. In Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. vol. 1, n. 3, ago/nov. 2007. Disponível em: <http://www.repec.org.br/docs/artigos/arq_862007.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Lua Nova. n.44, p.27-54. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64451998000200003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 07 out. 2017.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability**: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 43(6), nov./dez. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6898/5471>. Acesso em: 07 out. 2017.

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais da Administração Pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

ROZO, José Danúbio. **Relação entre mecanismos de governança corporativas e medidas de performance econômicas das empresas brasileiras integrantes do índice Brasil da Bolsa de Valores de São Paulo, 2003**. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-16112014-160006/en.php>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da Accountability no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S.l.], v. 10, n. 47, jul. 2005. ISSN 2236-5710. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44042>>. Acesso em: 17 Abr. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v10n47.44042>.

SANTOS, M. J. A.; PINHEIRO, L. B.; QUEIROZ, I. A. S. **Governança na Administração Pública**: Concepções do Modelo Australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as Contribuições Teóricas. In: XXXVIII EnANPAD, 2014. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1934.pdf. Acesso em: 25 out. 2017.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Disponível em: <http://www.ppga.unir.br/downloads/104_manual_de_trabalho_academicorevisado_2011.pdf>. Acesso em: 28 out. 2017.

TORRES, Ricardo Lobo. **O princípio da transparência no direito financeiro**. out. 2001. Disponível em < <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/28916-28934-1-PB.pdf> >. Acesso em: 15 out. 2017.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

Diego Fillipe de Souza

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

Jorge da Silva Correia Neto

PROFIAP / UFRPE

Recife - PE

RESUMO: O Decreto 9.094/2017, que institui a Carta de Serviços ao Usuário busca atender as demandas de informação e transparência ao usuário do serviço. Neste âmbito estão inseridas as universidades públicas que buscam atender de maneira responsável os usuários. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é de verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, ou seja, se a Carta está disponibilizada ao usuário. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva nas Universidades Públicas Federais do Brasil, com ênfase na Universidade Federal Rural de Pernambuco, utilizando as estratégias de levantamento e estudo de caso. Como resultado, a presente pesquisa constatou que a maioria das universidades pesquisadas possuem a Carta publicada no site institucional, porém,

com objetivo único de atender ao requisito básico do decreto e não de auxiliar o acesso ao usuário. Na UFRPE, a Carta de Serviços ao Usuário ainda não foi completamente elaborada, estando a universidade em questão em dívida com a sociedade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Carta de Serviços. Transparência.

CITIZEN'S CHARTER: A CASE STUDY IN A GREAT BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

ABSTRACT: Decree 9.094 / 2017, which establishes the Citizen's Charter, seeks to meet the demands of information and transparency to the user of the service. Within this scope are inserted the public universities that seek to attend in a responsible way the users. Therefore, the objective of this work is to verify if chapter 2 of Decree 9.094 / 2017 is being attended at the Brazilian Federal Public Universities, that is, if the Charter is made available to the user. For that, an exploratory and descriptive research was carried out in the Federal Public Universities of Brazil, with emphasis in the Federal Rural University of Pernambuco, using survey strategies and case study. As a result, the present research found that most of the universities surveyed have the Charter published in the institutional website, but with the sole objective of meeting the basic requirement of the decree and not to help access

to the user. At UFRPE, the User Service Letter has not yet been fully elaborated, and the university in question is indebted to Brazilian society.

KEYWORDS: Public Administration. Citizen's Charter. Transparency.

1 | INTRODUÇÃO

A atual forma de Gestão Pública no Brasil (e no mundo) mostra a necessidade de inclusão de aspectos sociais e gerenciais no campo da Administração Pública. De acordo com Bresser Pereira (S.d.), desde o Plano Diretor da Gestão 1995-1998 a indicação da necessidade de mudança na administração pública já era apontada, devendo ser voltada para controles de resultado e atendimento às demandas da sociedade. O Estado deve ser composto por instituições públicas marcadas pela integridade e resposta ao cidadão, com intuito de atender a sociedade e seus interesses comuns (DENHARDT; DENHARDT 2000).

Neste sentido a aplicação de Políticas Públicas pode facilitar a Gestão de Processos das organizações públicas, pois elas definem normas, padrões e controles (DICIONÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2012). Contudo, para produzir um efeito positivo, as políticas públicas devem se tornar um *habitus* para o indivíduo, causando assim efeito positivo para a sociedade (SETTON, 2002). Sendo assim, as políticas públicas aplicadas na Gestão de Processos devem assumir uma postura pedagógica no sentido de serem incorporadas pelos indivíduos na sua prática social.

Além disso, aponta Mendes (2016), como a compreensão de um modelo de processo de negócio não é tarefa intuitiva, nem de fácil compreensão, para cidadãos comuns, é preciso criar novos instrumentos, ferramentas ou modelos que facilitem essa compreensão e que sejam capazes de integrar pessoas, processos e tecnologias.

Assim, o governo brasileiro, buscando atender às demandas sociais, criou em 11 de agosto de 2009 o Decreto 6.932, no qual instituindo a Carta de Serviços ao Cidadão, com o objetivo de simplificar o atendimento público prestado ao usuário, sendo um instrumento regulamentado que traz a obrigatoriedade de sua execução no serviço público federal para melhoria da transparência pública em órgãos federais.

Em 17 de julho de 2017 o Decreto nº 9.094 revogou o Decreto 6.932/2009 (Carta de Serviços ao Cidadão), instituindo assim, no capítulo II, a Carta de Serviços ao Usuário, basicamente aumentando sua abrangência, dando a seguinte definição de usuário: "Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público".

Diante desse cenário, sendo as universidades públicas federais no Brasil dominadas por procedimentos de rotina, que devem ser mapeados, padronizados e divulgados, para melhor publicidade e transparência dos mesmos, buscando efetividade do serviço público oferecido, surge então o seguinte questionamento: a Carta de Serviços ao Usuário está sendo ofertada de forma adequada nessas instituições?

Diante do problema exposto, optou-se por realizar uma pesquisa nas universidades

públicas federais brasileiras para identificar a situação atual à luz dos parâmetros de atendimento definidos pela Carta de Serviços ao Usuário, com um aprofundamento especial na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) para identificar e analisar a situação atual e sugerir formas de melhor atender os requisitos de transparência e publicidade dos procedimentos da referida universidade, que possa ser estendido para outras instituições públicas. Desta forma, este trabalho tem o objetivo de verificar até que ponto pode-se considerar que a Carta de Serviços ao Usuário está implantada nas universidades federais brasileiras, sendo esta informação relevante para aprofundamentos no assunto, e assim dar a sociedade informações mais úteis e precisas a respeito dos serviços prestados por elas. Mais especificamente, os objetivos deste trabalho são i) Mapear e avaliar a implantação da Carta de Serviços ao Usuário nas Universidades Federais do Brasil e ii) Analisar a situação atual da Carta de Serviços ao Usuário na UFRPE.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados alguns temas relevantes à pesquisa, dando base científica e respaldo a respeito da Carta de Serviços ao Usuário.

2.1 Administração Pública

Para um melhor entendimento da Administração Pública, Meirelles (1994, p. 55) afirma que é necessário “partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados”. O Estado é o ente onipresente na vida do cidadão, seja direta (prestação de serviços à sociedade) ou indiretamente (papel regulador), além de ser uma autoridade soberana, que nasceu e evoluiu junto à sociedade, com o objetivo de garantir o bem-estar social, passando por diferentes formatos desde sua origem (TEIXEIRA, 2012).

Diante deste contexto, como forma de gestão do Estado brasileiro, historicamente a Administração Pública Brasileira foi marcada por três modelos teóricos tradicionais: o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo. Além desses modelos, dois outros modelos complementares são citados nos estudos atuais: o gerencialismo e o modelo societal (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAES DE PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

A busca pela reforma do Estado e a necessidade de modelo de gestão pública mais voltada para atender as necessidades do povo brasileiro retratava o processo de redemocratização do Brasil. Nos anos 1990, o modelo gerencial foi o escolhido para tal feito, onde o planejamento e o controle passaram a ser as funções da administração mais requisitados, e o cidadão deixou de ser usuário e passou a ser cliente do serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O modelo da administração pública societal teve origem desde as mobilizações sociais na década de 1960, com as reivindicações populares demandando bens de

uso coletivo e fazendo surgir os primeiros Centros Populares e Organizações Não-Governamentais (ONG) (GOHN, 2008), fazendo a participação popular e esses novos atores sociais serem incluídos na agenda política. Nesse modelo o cidadão é parceiro do serviço público e com ele conforma as políticas públicas (PAES DE PAULA, 2005).

Os conceitos de Administração Pública Gerencial e de Administração Pública Societal podem ser comparados com os conceitos de Gestão Estratégica e Gestão Social, respectivamente, utilizados por Cançado et al. (2011). De acordo com estes autores, a gestão social tem como foco a sociedade e a tomada de decisão na coletividade, já a gestão estratégica tem como ênfase o mercado e a tomada de decisão.

Sendo assim, os autores vão ao encontro da afirmação feita por Paes de Paula (2005) de que é necessário um modelo de gestão voltado para as demandas da sociedade, trazendo a necessidade de uma vitalidade democrática, mesmo ainda existindo traços da antiga administração pública burocrática e até mesmo patrimonialista.

Corroborando com os movimentos da reforma administrativa da gestão pública, e a inserção do protagonismo social de maneira ativa das decisões do Estado, surge a Carta de Serviços ao Cidadão, que em 2017 foi transformada em Carta de Serviços ao Usuário, tendo como fator chave a garantia dos direitos do cidadão de conhecer e se apoderar da informação e do serviço prestado pelo órgão público, de forma que facilite o uso dos serviços públicos existentes pelo mesmo (BRASIL, 2009; BRASIL, 2017).

2.2 Gestão de Processos

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, são sistemas abertos que recebem e provocam estímulos com o ambiente interno e externo. Ou seja, os processos são formados por insumos, também chamados de *inputs*, que são fornecidos para a organização pelo ambiente no qual ela está inserida; após processamento desses inputs (atividades da organização), são entregues os outputs (resultados) a esse mesmo ambiente organizacional (MORGAN, 1996). Sendo assim, fica clara a dependência da organização com o ambiente onde a mesma está inserida.

Gonçalves (2000) afirma que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, conforme pode ser verificado na figura 1.

No Brasil, o Guia de Gestão de Processos do Governo (2011) afirma o compromisso dos processos atenderem à satisfação dos cidadãos, através da transformação dos elementos, cumprimento de regras e o correto consumo dos recursos.

De acordo com Paim et al. (2009, p. 139), Gestão de Processos (GP) é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (DAVENPORT, 1994). Na prática, a GP transforma toda a organização, influenciando diretamente na

cultura organizacional, trazendo grande impacto para todos os “stakeholders”.

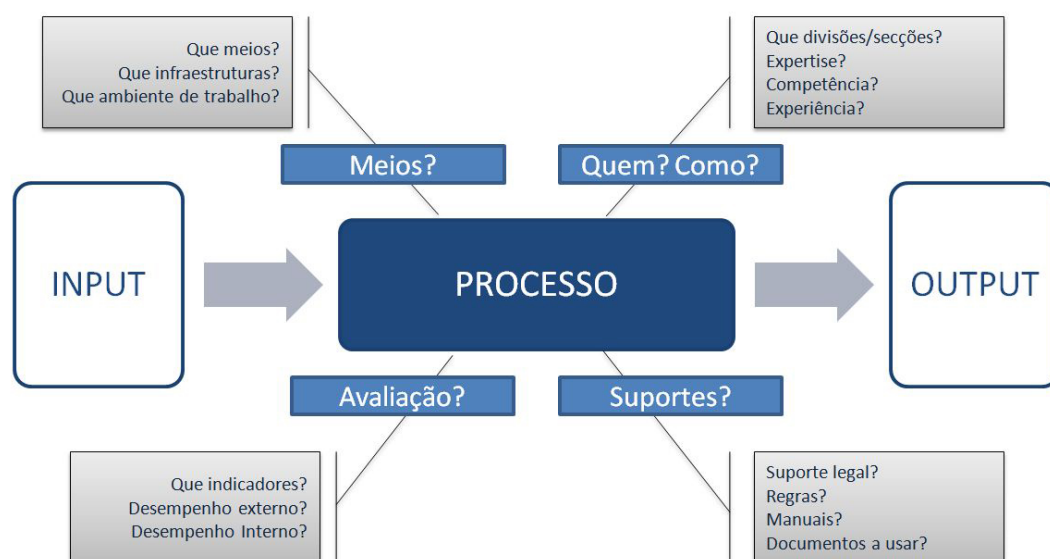


Figura 1 – Processos

Fonte: SIERVE (2014).

A desorganização dos procedimentos de uma instituição produz retrabalho, perda de tempo, despesas extras e engessamento de processos, fazendo com que a organização não evolua. Sendo assim, é necessário que decisões quanto à aplicação das políticas públicas na gestão de processos estejam ajustadas à cultura da organização.

De um lado, as empresas privadas já entendem a real importância de gerenciar por processos e utilizam esse gerenciamento em grande escala. Do outro lado, as organizações públicas, em especial as Instituições Públicas de Ensino Superior estão começando o processo de modernização, diminuindo o foco burocrático e partindo para o foco gerencial, visando resultados voltados para o benefício da sociedade.

Sendo assim, é indiscutível que a padronização dos processos de uma organização é essencial para aumentar a produtividade, otimizar o tempo e reduzir despesas. Com as Universidades Públicas Federais não é diferente. Elas possuem cultura própria que transmite valor ao corpo discente, docente e funcional por meio de projetos educacionais; são produtoras, reproduzidoras e multiplicadoras de cultura (SANTOS; ROSSO, 2004), e precisam se enquadrar nas normas governamentais. Por isso, a gestão de processos é de suma importância para as transformações e andamento efetivo da organização, tendo utilidade tanto no processo de implantação da Carta quanto na padronização dos serviços oferecidos pela organização.

2.3 Carta de Serviços ao Usuário

A Carta de Serviços ao Usuário, contida no Decreto 9.094/2017, teve seu início

com a Carta de Serviços ao Cidadão (que foi formalizada com o Decreto 6.932/2009), a Lei da Transparência (131/2009) e a Lei de Acesso à Informação Pública – LAI (12.527/2011).

A Carta de Serviços ao Usuário surgiu mundialmente ainda na década de 1990, no Reino Unido e foi “copiada” por diversos países. Tinha o objetivo de melhorar as relações entre cidadãos e governo e otimizar a qualidade na prestação de serviços, além de ter sido utilizada para prestação de contas dos custos-benefícios oferecidos pelo governo (SANDERSON, 1996).

A Carta criada no Reino Unido, chamada de *Citizen’s Charter*, se espalhou rapidamente para outras partes do mundo, sofrendo algumas alterações, de acordo com a peculiaridade de cada local, mas sempre buscando a excelência do serviço público (TORRES, 2005).

No Brasil, o Decreto 6.932/2009 determinou que todo órgão público federal que atenda ao público, crie e divulga a Carta de Serviços ao Usuário, incorporando paradigmas de participação e controle de resultados, buscando sempre o bom desempenho institucional. Contudo, como pode ser visto neste estudo, alguns órgãos ainda não cumprem tal determinação.

A Carta de Serviços ao Usuário é um poderoso instrumento de gestão pública e tem o compromisso de atender as necessidades de informação de qualquer usuário que desejar utilizar um serviço público, mesmo tendo caráter apenas educativo e informativo. É uma ferramenta que informa ao público como ter acesso aos serviços prestados por determinado órgão público, visando qualidade, eficiência, eficácia e melhorias de atendimento e gestão, ou seja, tem como objetivo a melhoria contínua no serviço público.

Para atender a todos esses aspectos, a Carta de Serviços ao Usuário deve conter diversas informações, além da necessidade de detalhamento do padrão de qualidade do atendimento (BRASIL, 2017). Informações como o serviço oferecido, os requisitos e documentos necessários para acessar o serviço, as etapas para processamento do serviço, o prazo para a prestação do serviço, a forma de prestação do serviço, a forma de comunicação com o solicitante do serviço e os locais e as formas de acessar o serviço. Além disso, deverá ter amplo acesso e divulgação nos locais de atendimento, no Portal de Serviços do Governo Federal e em locais de fácil acesso ao público.

Contudo, vale salientar que nem o Decreto 9.094/2017, nem o Guia de Elaboração da Carta definem como fazer a Carta ser um instrumento interativo, transparente, de fácil entendimento e comunicação, cabendo ao órgão público a criação de sua Carta, baseada em seus processos, que atende aos princípios da Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017).

A implantação da Carta traz diversas vantagens para o órgão, o servidor e o cidadão. Para o órgão, o ganho é em eficiência e melhoria contínua; para o servidor, maior valorização do seu trabalho; para o cidadão, clareza e satisfação dos serviços prestados (GUIA METODOLÓGICO DE ELABORAÇÃO DA CARTA, 2014), por isso é

preciso valorizá-la e incentivá-la.

3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa reúne um levantamento nacional e um estudo de caso com propósito metodológico descritivo e exploratório, visando verificar a implantação da Carta de Serviço ao Usuário em todas as 63 Universidades Públicas Federais do Brasil, e em especial na UFRPE. O caráter descritivo e exploratório se justifica por objetivar descrever características de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Em relação às estratégias, foram utilizadas na pesquisa o levantamento e o estudo de caso. O *survey*, ou levantamento de campo, é utilizado para conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, para em seguida analisar quantitativamente os dados coletados (GIL, 2008), e no presente estudo limitou-se a analisar os sites das universidades federais brasileiras, com uma amostra é não probabilística, de caráter intencional. Já o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade” (YIN, 2005, p. 32) e segundo Gil (2008) “é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, e o caso selecionado, por facilidade de acesso, foi a UFRPE, uma grande instituição que ainda não implantou a Carta de Serviços ao Usuário.

A abordagem metodológica utilizada será caracterizada quanto à sua natureza, como qualitativa e quantitativa, pois, “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente” (FONSECA, 2002, p. 20).

Para a coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental e as entrevistas. A pesquisa documental buscou fontes primárias e secundárias, e segundo Gil (2008), a pesquisa documental faz uso de vários tipos de materiais que são considerados documentos. Já a entrevista é uma técnica de coleta de dados muito utilizada nas pesquisas sociais, sendo útil para a obtenção de informações acerca de razões e explicações a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ, 1967, apud GIL, 2008). Nesta pesquisa a entrevista foi do tipo focalizada, que segundo Gil (2008) é uma entrevista livre que se concentra num tema bem específico.

A pesquisa teve início com a revisão de literatura, que perdurou durante todo o tempo de trabalho. Na etapa inicial foi realizada uma busca bibliográfica e documental a respeito do tema Carta de Serviços ao Usuário, para melhor entendimento do assunto e da legislação brasileira que trata a respeito do assunto. Em seguida foi realizada a escolha da universidade em estudo e realizado um roteiro de atividades.

Na etapa seguinte, de coleta de dados, foram identificadas as legislações brasileiras que tratam do tema; mapeadas as universidades federais brasileiras, para levantamento do quantitativo de Cartas de Serviço ao Usuário; e realizado o

levantamento documental a respeito do tema na UFRPE. Foram realizadas três entrevistas focalizadas com o responsável pelo Setor de Informação ao Cidadão - SIC da UFRPE e coletados documentos de apoio à pesquisa documental e bibliográfica. Nessa etapa, o entrevistado falou livremente à medida que o entrevistador conduziu a entrevista com foco nos assuntos de interesse. Foram necessárias três entrevistas para o andamento deste trabalho, pois, a primeira entrevista foi fonte de conhecimento do pesquisador a respeito do tema; na segunda, o pesquisador focou nos modelos de Carta das instituições pesquisadas; a terceira entrevista foi para sanear as dúvidas ainda pendentes.

Na terceira etapa foi realizada a análise dos dados obtidos a partir do levantamento bibliográfico, documental e das entrevistas. A seguir são apresentados os resultados de cada objetivo específico traçado.

4 | RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas subseções. A subseção 4.1 discutirá os resultados do *survey* e a subseção 4.2 discutirá os resultados do estudo de caso na UFRPE.

4.1 Mapeamento e avaliação da Carta nas universidades

Foi realizada uma pesquisa nos sites das 63 Universidades Públicas Federais Brasileiras existentes para identificar o cenário geral atual da Carta de Serviços ao Usuário. Sendo assim, verificou-se que a maioria das instituições de ensino já possui a Carta publicada e divulgada, em formato texto ou estruturada em forma de *site*.

A figura 2 demonstra toda a amostra da pesquisa, composta pelas 63 universidades. Nesta figura pode-se verificar o percentual de universidades que possuem ou não possuem a Carta de Serviços ao Usuário.

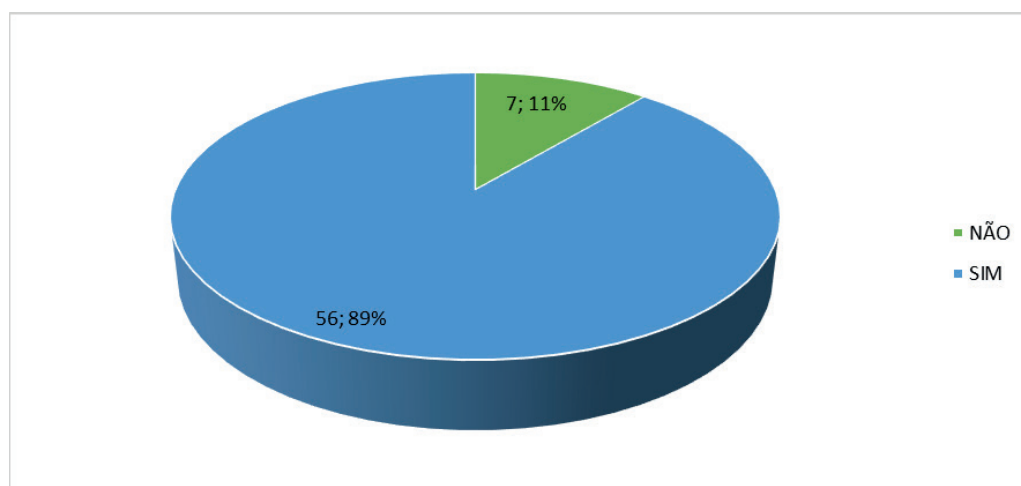


Figura 2 – Quantitativo de universidades com e sem Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

É possível observar que quase 90% (56/63) das universidades já estão atendendo ao Decreto 6.932/2009, restando apenas sete universidades (UNIFAP, UFRA, UFRPE, UFSB, UFPI, UFOB, UFSM) que ainda não possuem a Carta de Serviços ao Usuário implantada, ou seja, apenas 11% (7/63) das instituições ainda estão em fase de adequação ao decreto que versa sobre a Carta. Percebe-se assim que as Instituições, em sua grande maioria, buscam atender as necessidades de informação da comunidade acadêmica, facilitando assim o acesso à informação e compartilhando dos princípios da gestão social preconizados por Paes de Paula (2005) e pela legislação (BRASIL, 2009; BRASIL, 2011; BRASIL, 2017).

A figura 3 trata das universidades que possuem a Carta de Serviços ao Usuário divulgada. Neste gráfico é possível verificar os tipos de Carta.

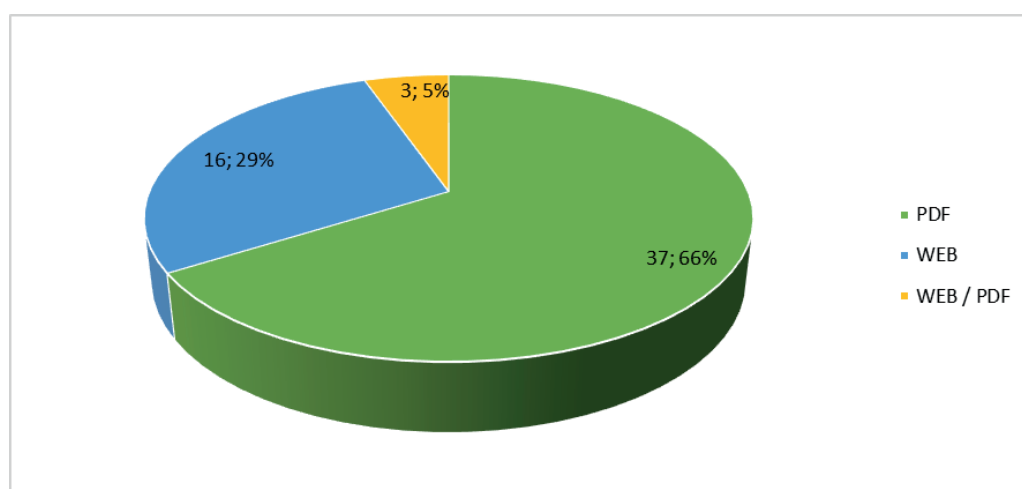


Figura 3 – Tipo de Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verifica-se assim que a Carta em formato texto, arquivo PDF, é o mais utilizado pelas universidades pesquisadas, somando-se mais de 70% (40/63). Pouco mais de 30% (19/63) divulgou na forma de navegação web, via site (UFS, UFCA, UFAL, UFPE, UFBA, UFRB, UFMT, UFCSPA, FURG, UFRGS, UTFPR, UNIFAL-MG, UFJF, UFLA, UFSCar, UFSJ, UNIFESP, UFF, UFRRJ), e apenas 5% (3/63) (UFPE, UFMT, UNIFAL-MG) a divulgam nos dois formatos PDF e via site na web.

Ou seja, verifica-se que a interatividade ainda está ausente na maior parte das Cartas publicadas pelas universidades, trazendo dificuldade na busca pela informação por parte do usuário e dificuldade na atualização rápida e necessária por parte da instituição, pois, de acordo com Lemos (1999, apud CORNELIO et al, 2010), é importante a interação dos indivíduos no processo de busca pela informação e conhecimento.

A figura 4 traz um retrato das universidades que ainda não possuem a Carta de Serviços ao Usuário; praticamente todas estão situadas nas regiões Norte / Nordeste (dentre elas a UFRPE) e apenas uma fica fora desse eixo.

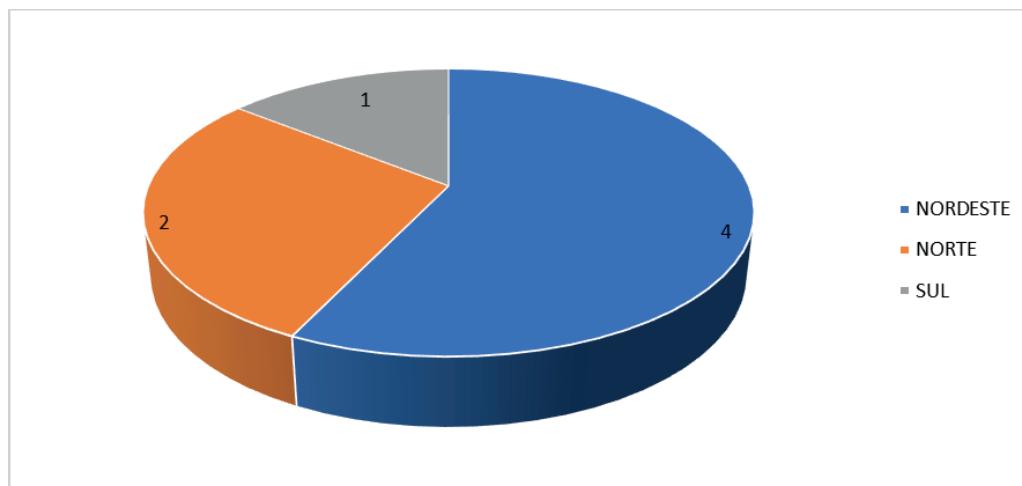


Figura 4 – Universidades que não possuem a Carta

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.2 Análise da situação atual da Carta na UFRPE

Por intermédio da pesquisa documental realizada no setor responsável pela Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE (Serviço de Informação ao Usuário - SIC) e da realização das entrevistas com o responsável, foi analisado o cenário atual da Carta na universidade em questão.

Com base no Relatório de Gestão, ano exercício 2016, da UFRPE, pode-se verificar que a Carta de Serviços ao Usuário da UFRPE encontra-se em fase de revisão final. De acordo com o responsável pelo SIC – UFRPE, o grande problema para a elaboração e a implantação da Carta de Serviços ao Usuário é a “dificuldade no estabelecimento do fluxo de processos da universidade”, de suma importância para definição das tarefas e serviços executados pela instituição e sua divulgação perante os usuários. Outro ponto de grande relevância apresentado pelo entrevistado é a “dificuldade de definição dos atores responsáveis por esses processos”, pois, de acordo com Servin e De Brun (2005), o elemento pessoa é o responsável por tornar o planejamento real, não podendo ser menosprezado no processo como um todo.

Sendo assim, foi verificado com o entrevistado e no Relatório de Gestão que a UFRPE ainda não possui a Carta de Serviços ao Usuário divulgada devido a grandes mudanças ocorridas na legislação brasileira, além da ausência de processos bem definidos na instituição e a falta de profissionais dedicados e envolvidos no processo de elaboração e divulgação da Carta.

5 | CONCLUSÕES

Por meio desta pesquisa pode-se realizar estudos sobre a Carta de Serviços ao Usuário, reforçando sua importância para a sociedade e a gestão dos órgãos públicos, buscando assim atender aos requisitos da Carta e ao que preceitua a gestão societária proposta por Paes de Paula (2005).

Também foi verificado que grande parte das universidades pesquisadas estão apenas buscando atender ao decreto, divulgando a Carta em arquivo PDF, sem preocupação em facilitar o acesso aos usuários e dificultando a atualização da Carta por parte dos atores responsáveis.

A Carta de Serviços da UFRPE ainda se encontra em fase de revisão, aguardando finalização para sua publicação e divulgação. Vale salientar que a UFRPE não atendeu ao Decreto 6.932/2009, que durou praticamente 8 anos, sendo revogado em 2017, e continua sem atender ao Decreto 9.094/2017, que teve prazo máximo para adequação expirado em janeiro/2018. Apesar do site da UFRPE conter algumas informações ao usuário, elas estão dispersas, de acesso difícil, sendo necessária a atualização, unificação, consolidação e divulgação desses serviços prestados, transformando essas informações na Carta de Serviços ao Usuário, contribuindo assim para a evolução da gestão pública brasileira e de sua transparência perante seus usuários.

A ausência da Carta, além de não atendimento ao Decreto, traz dificuldade no acesso a informações por parte dos usuários e dificuldade na gestão das informações e serviços por parte da instituição.

Acrescenta-se que para uma boa proposta e melhor qualidade de atendimento ao público, a Carta deve ser elaborada de maneira mais acessível, mais intuitiva e de fácil atualização por parte dos responsáveis. A construção de um sistema web atenderia ao decreto e tornaria a sua implementação efetiva, trazendo eficiência e eficácia para o serviço público em questão.

Por fim, é constatada que as universidades pesquisadas ainda estão tentando se adaptar a evolução da Administração Pública Brasileira e ao atendimento das Políticas Públicas de Transparência. Estão na busca pelo atendimento aos requisitos da Carta de Serviços ao Usuário, contudo, ainda sem conseguir ofertar a Carta de maneira acessível e de fácil entendimento a sociedade.

REFERÊNCIAS

_____. BRASIL, **Decreto N° 6.932**, 11 de agosto de 2009.

_____. BRASIL, **Lei N° 12.527**, 18 de novembro de 2011.

_____. BRASIL, **Decreto N° 9.094**, 17 de julho de 2017.

_____. **Dicionário de Políticas Públicas**. Acesso em: 01 fev. 2018.
Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0016339049620b36a7dac>> 2012.

_____. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Disponível em <www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gestao-de-processos> Acesso em: 01 fev. 2018. 2011.

_____. **Guia Metodológico de Elaboração da Carta**. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf> Acesso em: 01 fev. 2018. 2014.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma gerencial de 1995**: documents and works on the Brazilian public management reform. Acesso em: 02 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>> S.d.
- CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 3, 2011.
- CORNELIO, N. A. G.; ABREU, A. F.; COSTA, E. O. Espaço interativo: modelo de relação universidade-empresa baseada em comunidades de prática. **Revista Ciência da Informação**, Brasília-DF, v. 39 n. 1, p. 9-20, jan./abr., 2010.
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed., São Paulo: Atlas. 2008.
- GOHN, M. G. **O Protagonismo da sociedade civil**: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-19. 2000.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.
- MENDES, R. G. Carta de Serviços ao Cidadão: extraíndo a descrição da prestação de serviços a partir dos processos de negócios. **Dissertação (Mestrado)**. Disponível em: <<http://bit.ly/2oXQOPp>>. Acesso em: 04 mar. 2016. 2016
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SANDERSON, I. Evaluation, learning and the effectiveness of public services: towards a quality of public service model. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 5/6, p. 90-108, 1996.
- SANTOS, N. M. B.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**. v. 6, n. 1, 2004.
- SECCHI, L. Modelos Organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2009.
- SERVIN, G., & DE BRUN, C. **ABC of knowledge management**. NHS National Library for Health: Specialist Library. 2005.

SETTON, M. G. J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 20, p. 60-70, 2002.

SIERVE, F. Gestão por Processos atuando como diferencial competitivo. Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br>>. Acesso em: 01 fev. 2016. 2014.

TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TORRES, L. Service Charters Reshaping Trust in Government- The Case of Spain. **Public Administration Review**, v. 65, n. 6, p. 687-699, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005

ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE

Carlos Antonio Mendes de Carvalho
Buenos Ayres

Universidade Federal do Piauí
Departamento de Ciências Sociais
Teresina - Piauí

PALAVRAS-CHAVE:
Transnacionalização.
Governança. Participação.

Globalismo.
Neosoberania.

**TRANSNATIONAL ADMINISTRATION,
GLOBAL GOVERNANCE AND WORLD
POLICY: THE VICISSITUDES OF THE
WORLD IN TRANCE**

RESUMO: Esse ensaio bibliográfico tem como base de investigação: 1) o amplo trabalho acadêmico do sociólogo brasileiro Octavio Ianni, particularmente no que concerne a seus estudos sobre a nova ordem mundial, o globalismo, a sociedade civil mundial e a sociedade global; 2) o diagnóstico genérico desenvolvido por David Coen & Tom Pegram com relação às três gerações de pesquisa sobre o fenômeno da governança global obtidas a partir das análises das Políticas Públicas da União Europeia, das Relações Internacionais e do Direito Internacional; e, por fim, 3) o contributo crítico de Anne-Marie Slaughter acerca da necessidade de busca por um “modelo de processos e dinâmicas” que seja eficiente quanto à explicitação dos mecanismos de funcionamento da governança global. Portanto, a combinação dos backgrounds teóricos destes autores na formatação de uma proposta metodológica eclética sobre a governança global tem como objetivo dar conta dos conflitos sociais, econômicos, políticos e culturais que tem impactado os Estados contemporâneos.

ABSTRACT: This bibliographic essay has like base of investigation: 1) the academic work of the Brazilian sociologist Octavio Ianni, particularly with regard to his studies on the new order globalization, global civil society and global society; 2) the generic diagnosis developed by David Coen & Tom Pegram regarding the three generations of research on the phenomenon of governance obtained from the analyzes of the European Union’s Public Policies, International Relations and international law; and, finally, (3) Anne-Marie Slaughter’s critical contribution to the need for search for a “model of processes and dynamics” that is efficient in explaining the functioning mechanisms of global governance. Therefore, the combination of the theoretical backgrounds of these authors is fundamental in the elaboration of an eclectic methodological proposal that search to give account of the social, economic, political and cultural conflicts that have impacted the contemporary states.

KEYWORDS: Globalism. Transnationalization.

1 | INTRODUÇÃO

David Coen & Tom Pegram (2015), na secção *Commentary* do periódico europeu “*Governance: A International Journal of Policy, Administration and Institutions*”, edição de outubro de 2015, produziram um diagnóstico geral, ou estado da arte, sobre o estudo da governança global, sob o título “*Wanted: a third generation of global governance research*” [“*Procura-se: uma terceira geração de pesquisa sobre a governança global*”], no qual postulam a ideia segundo a qual, apesar da urgência no empenho empreendido pelos estudos da Política Pública Europeia e do Direito Internacional, visando resolver o impasse multilateral relativo à mudança do quadro formado por agentes principais nas Relações Internacionais, “o ‘global’ na governança continua a ser amplamente uma *terra incógnita e obscura* - ou nebulosa, diria Octavio Ianni (2003) - para muitos estudiosos que se dedicam ao estudo dos sistemas políticos locais” (Coen & Pegram (2015, p. 419; grifo original; tradução própria), sobretudo considerando que o conceito de governança foi incorporado há mais de duas décadas ao campo cognitivo da disciplina Relações Internacionais (Roseneau & Czempiel, 2000). Daí a necessidade, sugerem Coen & Pegram (2015, p. 419-420; tradução própria) de os “estudiosos das ciências sociais lidarem de forma mais completa com a realidade globalizante da governança”, pois estas (as Ciências Sociais) “[...] têm muito a ganhar e a oferecer ao se orientar rumo a uma rigorosa agenda de pesquisas focalizada na etapa final do ciclo de implementação que envolve a estratégia e a execução”. Além do mais, elucidam os autores aqui considerados, o menosprezo para com o contributo das referidas ciências pode expor a disciplina Relações Internacionais ao risco de marginalização.

Esse apelo cognitivo-disciplinar de Coen & Pegram (ibidem) se orienta tanto pelo leque cognoscitivo das Ciências Sociais quanto pela ampliação do espectro de linhagens teóricas e empíricas da disciplina Relações Internacionais, por sua vez susceptíveis de facultar estudos acadêmicos esmerados que deem conta das interações entre 1) a administração transnacional, aqui concebida como uma estrutura-funcional que opera no âmbito das organizações transfronteiriças em nosso sistema-mundo; 2) a governança global, enquanto capacidade administrativa e financeira, de habilidade política, de justiça e de segurança, propendente a estabilizar as forças e as dinâmicas da realidade histórica supranacional; e 3) a política pública mundial, em que o Estado procura atender às reivindicações por recompensas por parte da sociedade inclusiva e exclusiva, perfilando-se como gestor da relação global/setorial (Müller, 1990), agora em escala planetária. De maneira que uma eficiente e pertinente estratégia de análise sobre a temática em apreço consiste nos estudos que correlacionam a governança global, por sua vez marcada por uma multiplicidade de linhagens teóricas e empíricas, o que inclui as redes transnacionais físicas e as redes virtuais de interação mútua, que em ampla medida se situam no campo cibernético; os regimes de governança global,

que diz respeito às modalidades existentes de governanças regulatórias colaborativas; e, por fim, as instituições multilaterais ou consórcios mundiais das redes físicas em regime de parcerias.

Em linhas gerais, o nosso trabalho se baseia na produção teórica desenvolvida por Octavio Ianni (2010) concernente ao globalismo enquanto totalidade geo-histórica e megaproceto de cunho “**geral, abrangente e integrativo**” (ibidem), mais particularmente enquanto esquema analítico em que o desenvolvimento da sociedade pode ser compreendido a partir de 04 subprocessos de intercâmbio: 1) o social, que lida com questões associadas às novas formas de sociabilidade e ao correspondente jogo das forças sociais contemporâneas; 2) o econômico, que trata da concentração e centralização do capital; 3) o político, que consiste na crescente multipolaridade no âmbito do concerto assimétrico das nações e respectivos processos decisórios mundiais; e 4) o cultural, que alude à transculturação, por sua vez fundada na disseminação da ocidentalização, da orientalização, da africanização e da indigenização da modernidade-mundo.

A estrutura do artigo se compõe de quatro tópicos ou secções principais estreitamente ordenados e articulados, a saber: 1) a Nova Ordem Mundial (NOM), 2) a Administração Pública Transnacional (APT), 3) a Governança Pública Global (GPG) e 4) a Política Pública Mundial (PPM), ocasião em que empreendemos uma análise “geral, abrangente e integrativa” sobre a problemática da governança global. Conseqüentemente, somos compelidos a refletir sobre as necessidades imperiosas susceptíveis de levar a cabo a incumbência de conjugar as três arenas do conhecimento destacadas pelos autores supracitados: as Políticas Públicas da União Europeia, as Relações Internacionais e o Direito Internacional.

2 | A NOVA ORDEM MUNDIAL

Toda ordem diz respeito a um estatuto existencial lastreado no princípio de consentimento ou entendimento de uma coletividade territorial determinada, sendo definida “[...] como todo modelo ou regularidade de interação que encontremos em qualquer situação social” (Cox, 2000, p. 189). Logo, ao nos referirmos à ordem mundial aludimos a uma série de entendimentos rotineiros (comércio, fiscalização aduaneira e sanitária, sistema de correios e uso de passaportes, por exemplo) e fundamentais (distribuição do poder mundial, resolução de conflitos de legitimidade, governança e cooperação internacional etc.), que por sua vez presidem a dinâmica estrutural-funcional do sistema-mundo (Roseneau, 2000). Em síntese, as genealogias da nova ordem mundial, bem como dos estudos das políticas públicas, podem ser rastreadas no conceito vestfaliano de soberania. Além do mais, a articulação da totalidade dos entendimentos rotineiros e fundamentais dá azo à edificação e à manutenção das estruturas de sustentação da ordem mundial em gestação (idem).

As estruturas de sustentação da ordem mundial são operacionalizadas e

classificadas a partir de três níveis básicos de atividades: I) o nível ideacional e intersubjetivo, que compreende os sistemas de crença, os quadros de referência mentais, assim como os valores compartilhados encontrados nos discursos, nos editoriais, nos livros etc; II) o nível objetivo ou comportamental, que envolve a ação regular e estruturada em conformidade com princípios, valores e ideias-força predominantes; e III) o nível político ou agregado, que abarca as instituições e regimes criados pelos atores do sistema. Sendo assim, conclui-se que, no âmbito existencial de uma determinada ordem sócio-histórica, a interação entre estes três níveis de atividades globais (ideacional, comportamental e político-institucional) – ou estruturas – são corresponsáveis pela estabilização e coerência que enformam a ordem mundial vigente (idem). Esta ordem mundial prevalecente ainda está radicada num sistema Vestfaliano de Estados que os nivelam à condição de detentores do mesmo *status quo* jurídico enquanto sujeitos do Direito Internacional, em que o princípio do respeito recíproco dos Estados nacionais em função de sua soberania (poder supremo e independente na elaboração de leis e na tomada de decisões no contexto territorial, ou jurisdicional, de um Estado) constitui o princípio legal básico da ordenação internacional que condiciona suas próprias condições de reprodução sistêmica, e que se estriba na elevada autonomia dos Estados quanto ao enfrentamento dos assuntos internos e externos (autodeterminação dos povos).

Anne-Marie Slaughter (2004), a exemplo de Octavio Ianni, defende o argumento de que já vivemos em uma “nova ordem mundial”, uma vez que nosso mundo não é mais governado exclusivamente por relações que os Estados nacionais unitários estabelecem entre si, em que as redes transnacionais constituídas por uma pluralidade de atores estatais desagregados tornaram-se um elemento central e distintivo da governança global. Como resultado, estas decisões domésticas e internacionais dos atores são em um grau considerável afetados pelas influências que são exercidas pelos membros das redes transnacionais – para além das hierarquias nacionais e internacionais referenciadas.

Mas, para além da simples descrição das redes e regimes de relações institucionais globais, ou da ordem mundial organizada em redes, Anne-Marie Slaughter (2004) sugere uma estratégia de ação político-administrativa orientada para o aperfeiçoamento das regras de convivência mundiais no âmbito de uma nova ordem transnacional, em que as resoluções dos problemas globais, com destaque para as externalidades físicas internacionais negativas, dependem da influência de uma diversidade cada vez maior de Estados desagregados que coexistem no mundo político contemporâneo, propiciando, assim, um maior protagonismo por parte de Estados periféricos no concerto assimétrico das nações; por sua vez marcado por uma multipolarização crescente que se exprime mediante a ampliação da participação sociopolítica nas tomadas de decisão globais levadas a efeito por organismo multilaterais em geral.

A título de esclarecimento, convém aditar que a noção vestfaliana de soberania concebe o Estado como um território físico politicamente delimitado em que os agentes

governamentais (funcionários públicos e agentes políticos eletivos) constituem os únicos árbitros do comportamento legítimo racional-legal. Ela exprime o direito ao isolacionismo, ao largo de qualquer ingerência por parte de outros Estados nacionais, bem como a observância de seu direito em ser reconhecido como um ator global autônomo. Logo, o que prepondera na atualidade geopolítica é o conceito de uma nova modalidade de soberania cuja definição se escora na capacidade de os Estados-nação compartilharem das redes, dos regimes, das instituições e das organizações multilaterais ou transgovernamentais. Em outros termos, significa aludir a uma participação governamental condicionada, ou submetida a condicionalidades, já que as submissões às regras de conduta transgovernamentais consistem em “[...] uma espécie de contrato social condicional” (idem, p. 286). Ou seja, no sentido de que a franquia às participações estatais impõe a observância de um estatuto de responsabilidades básicas que são requeridas e cobradas tanto aos próprios Estados quanto aos seus administrados (ibidem).

3 | A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRANSNACIONAL

A Administração Pública Transnacional consiste na estrutura e no funcionamento organizacional/governamental via provisão formal de bens e serviços, bem como de atos legais e administrativos em escala global. De todo modo, a política pública transnacional alude à capacidade estatal de prover indistintamente as necessidades tanto dos administrados nacionais quanto dos administrados transnacionais. Tais necessidades são providas mediante a oferta de bens, ou produtos, preferencialmente aqueles que são engendrados em conformidade com a lógica da demanda, ao invés de ser guiado pela lógica da oferta, exemplo típico do modelo de gestão burocrático, e a contrapelo do modelo de gestão gerencial, ambos adscritos à asseidade genuína do Estado performático. Inclui, também, o setor de serviços públicos em geral, os legítimos conformadores de redes de unidades ou de órgãos administrativos orientados para salvaguardar o direito difuso consentâneo com a ideia de “universalismos de procedimento” (Nunes, 2010) no atendimento aos terráqueos demandantes de assistência social e cuidados de saúde.

Ocorre que o primeiro grande entrecruzamento dialético dos direitos básicos do ser humano com o correspondente sistema de proteção social que remonta ao Estado protetor (séculos XIV-XVIII) ensejou o advento primevo da constitucionalização das garantias processuais. Deriva daí o processo de convergência entre o direito interno e o direito transnacional – Trata-se de “[...] uma superação do dogma da soberania em benefício da efetiva vigência do Direito” (Cunha, 2004, p. 631). E tudo isso, que vem se desenrolando desde 1948, institucionalizou-se graças à consagração dos direitos humanos no conteúdo normativo das Cartas, Textos, Convenções e Tratados Internacionais, o que lhes conferem um destacado patamar hierárquico que propende a prevalecer sobre o direito intranacional. Logo, “o princípio essencial que se funda a

jurisdição transnacional se baseia nesse caráter único de inteligência que adquiriram os direitos humanos” (idem, p. 638).

Por fim, convém explicitar que a administração pública transnacional é manifestada por processos sociopolíticos e técnico-operacionais globais circunscritos à “dominação em virtude da autoridade” (Estado: poder de comando e dever de lealdade), cuja função estratégica é regular o funcionamento do mercado enquanto sistema de intercâmbio de propriedades, isto é, por processos sociopolíticos, econômicos e técnico-operacionais mundiais relativos à “dominação em virtude de uma constelação de interesses” (Mercado: sobretudo devido a “uma situação de monopólio”),

Respectivamente representados enquanto agentes promotores/reguladores e enquanto agentes produtivos mercantis (Weber, 1999, p. 188).

4 | GOVERNANÇA PÚBLICA GLOBAL

A Governança Pública Global, que tecnicamente se agrega à Administração Pública de igual índole, consiste num sistema de regulação logística que se caracteriza pelo exercício efetivo da combinação de várias funções administrativas em escala mundial, a saber: o planejamento, como sinônimo do modelo alternativo de sociedade “geral, abrangente e integrativa”; a organização, que tem por objetivo o ordenamento e o funcionamento dos mecanismos societários burocráticos que são submetidos aos ditames do princípio da hierarquia e, em última instância, aos ditames do princípio da legalidade; a direção, que alude ao comando e às orientações programáticas fundadas numa estrutura de poder sumamente complexa; a liderança, ou seja, as capacidades e expertises político-administrativas: a virtude na expressão teórica maquiaveliana (1979); e o controle, isto é, o exercício propriamente dito dos procedimentos burocráticos regulatórios que consubstanciam as atividades rotineiras e fundamentais que animam a ordem global emergente.

É preciso ter em mente que a soberania vestfaliana concebe o Estado como uma demarcação física politicamente legalizada e legitimada em que os funcionários públicos e os agentes políticos eletivos constituem os únicos árbitros do comportamento legítimo racional-legal. Ela exprime o direito ao isolamento, ao largo de qualquer ingerência por parte de outros Estados nacionais; e ao direito destes últimos serem reconhecidos como atores globais autônomos. A nova soberania, por sua vez, é a propensão plenipotenciária ao compartilhamento das redes, dos regimes, das instituições e das organizações transgovernamentais ou multilaterais (Slaughter, 2005, p. 285). Porém, depreende-se que tal participação é condicionada, uma vez que ela pressupõe a observância de algumas responsabilidades básicas isonômicas e amplamente positivadas em regimento, estatuto ou texto constitucional, e que serve para disciplinar desde a conduta institucional do Estado de extração regaliana até à conduta de um simples cidadão global. Logo, conclui-se que “esta é uma concepção positiva de soberania, em que o principal atributo da situação do Estado é a capacidade

de juntar esforços coletivos para enfrentar problemas globais e regionais” (idem, p.286; tradução própria), facultando-lhe, assim, o acesso participativo a toda e qualquer instituição supranacional.

Para além da simples descrição das redes de relações institucionais, ou da ordem mundial organizada em redes, Slaughter (idem) sugere uma estratégia de ação político-administrativa orientada para o aperfeiçoamento das regras de convivência mundiais no âmbito de uma nova ordem mundial, em que as resoluções dos problemas globais, com destaque para as externalidades físicas internacionais negativas, dependem da influência de uma diversidade cada vez maior de Estados desagregados que coexistem no mundo político contemporâneo, propiciando, assim, um maior protagonismo por parte de Estados periféricos no concerto assimétrico das nações, por sua vez marcado por uma multipolarização crescente que se exprime mediante a ampliação da participação sociopolítica nas tomadas de decisão globais levadas a efeito por organismo multilaterais em geral.

4.1 Paralisia da Governança Global

David Coen & Tom Pegram (2015, p. 417; tradução própria) fazem a seguinte advertência em tom peremptório: **“A governança global não está funcionando”**. Com o fito de esclarecer tal proposição incisiva, estes autores destacam que o “célere crescimento da globalização econômica” aliado ao “aprofundamento da interdependência da atividade transfronteiriça” coloca o problema da “ausência relativa de mecanismos de governança capazes de lidar efetivamente com temas da política pública global”. Arrimados na proliferação das externalidades físicas internacionais negativas em geral, cuja influência supera as capacidades institucionais de regulação das estruturas dos governos nacionais, os supracitados autores observam que a governança global está fracassando em sua missão de buscar soluções para os emergentes problemas sociais, econômicos, políticos e culturais planetários. Logo, torna-se cada vez mais urgente compreender as disfuncionalidades interestatais que atravancam as dinâmicas transnacionais, ou conduz à paralização (*gridlock*), do sistema de governança global. E nessa empreitada, Coen & Pegram (ibidem) identificam três gerações de pesquisa sobre a governança global, elaboradas segundo a combinação das perspectivas epistemológicas da Política Pública da União Europeia (PPUE), das Relações Internacionais (RI) e do Direito Internacional (DI).

Uma primeira geração de pesquisa sobre a governança global 1) se caracteriza pelo predomínio de uma perspectiva de análise direcionada para os “mecanismos formais de relações interestatais no âmbito interno das instituições públicas multilaterais” (ibidem), tais como a Organização das Nações Unidas, o Banco Mundial, o Banco Interamericano, o Banco Internacional de Compensações, o Banco do BRICS, o G7, o G20 etc.; e 2) pela pressuposição segundo a qual nos sujeitamos a um sistema de governança global que se encontra em crise.

Uma segunda geração de pesquisa sobre a governança global desponta como

resultante da “falta de especificação dos travejamentos convencionais das estruturas do problema em tela” (o modelo agente x principal dos sistemas de governança multinível, por exemplo) (ibidem, p. 418). Além de tratar de “estruturas de governança mais experimentais e dinâmicas, facultando o advento de novas agendas de pesquisa atentas à ideia de contingência e de adaptabilidade nos processos e resultados da governança” (ibidem) essa segunda geração de estudos acerca da governança global tem como foco de análise o estudo das “novas formas de governança global pública e privada”, aqui concebidas como “resposta às limitações enfrentadas pelos Estados nacionais ao lidar com os urgentes desafios transfronteiriços” (ibidem).

E das consequências teóricas e empíricas abstraídas do produto epistêmico dessa segunda geração de pesquisa sobre a governança global, emerge agora, no início do corrente século, uma terceira geração de investigação, edificada e gestada mediante a triangulação analítica entre as disciplinas Políticas Públicas Europeias, o Direito Internacional e as Relações Internacionais, que evoluíram recentemente do estudo das relações internacionais para o estudo das políticas mundiais, aqui “definidas não apenas por estruturas sistêmicas anárquicas, mas também por uma infraestrutura construída sobre princípios liberais e a presença de diversas forças sociais” (ibidem).

4.2 Por um Programa Unificado de Estudos sobre a Ordem Social Global e Correspondentes Instituições Derivadas

Para desenvolver este desiderato epistemológico Octavio Ianni (2003; 2008; 2010) concebe um paradigma guarda-chuva para servir como modalidade híbrida de explicação, compreensão e interpretação da realidade empírica em que nós vivemos, e que se dá a partir da combinação de três dos principais enfoques gerais nas Ciências Sociais: o sistêmico ou estrutural-funcionalista (análise sincrônica ou das inter-relações entre os institutos sociais, econômicos, políticos e culturais), o compreensivismo weberiano associado à fenomenologia (centralidade da consciência humana e respectivos significados eidéticos; mundo da vida; universo de significados subjetivos produzidos pelos sujeitos históricos da pesquisa) e o histórico-crítico ou dialético (análise diacrônica/sincrônica, por sua vez informada pela ideia de totalidade, mudança e contradições sócio-histórico-estruturais), sendo que o estilo de pensamento fundado neste último tende a subsumir os demais estilos de pensamento supracitados.

Segundo Coen & Pegram (2015), para que o sistema de governança global funcione com eficiência, no sentido de apresentar soluções para os problemas ingentes derivados das externalidades físicas internacionais negativas, torna-se um imperativo lógico aprimorar nossa capacidade de compreensão 1) tanto dos fatores de obstrução, decorrentes dos entrecosques entre os grupos de interesse (*pressure groups*), 2) quanto dos próprios circuitos constitutivos dos processos, ou ciclos, de implementação das políticas públicas globais, quase todas elas compreendidas e inclusas na nomenclatura “políticas de cooperação internacional”. Logo, convém

empreender diligências no sentido de atribuir coerência lógica 1) tanto às dinâmicas social, econômica, política e cultural nacionais 2) quanto à dinâmica que extrapola as demarcações jurisdicionais entre a política nacional e a política internacional.

A este propósito, Slaughter (2004), por seu lado, reconhece que há um amplo rol de informações concretas orientadas para a elucidação dos regimes e das redes multilaterais, revelando, em contrapartida, que o que os estudos acadêmicos sobre a temática em tela carecem é de uma **“compreensão sistemática ou modelo de processos e dinâmicas”**. E estes desenvolvimentos ocorrem no contexto interno das “hierarquias interestatais duráveis e na redistribuição global do poder em curso”, em que se verifica a conjugação de uma “crescente multipolaridade” com uma “mudança no equilíbrio internacional de poder” (idem); ambas mutuamente.

A essa altura convém acrescentar, a título de esclarecimento, que o sistema de Estados independentes e soberanos constitutivos da sociedade transnacional, ou supranacional, é um componente característico de um sistema de governança global fundado na anarquia governamental, ou seja, em um regime de governança ‘sem’ governo, cada vez mais se metamorfoseando em uma governança ‘com’ governo. No entanto, não se trata, aqui, de especular sobre a efetividade e a validade cronológica da governança ‘sem’ governo. A questão que se coloca é aquela que tem por objeto a inexorabilidade da institucionalização crescente da governança ‘com’ governo.

Além do mais, como observa Octavio Ianni (2008, p. 149), a respeito de seu postulado sobre o advento da sociedade global na tardo-modernidade:

no âmbito da sociedade global, as relações de interdependência e integração, bem como as de fragmentação e antagonismo, podem ser vistas como novas, ainda não codificadas em conceitos, categorias, leis ou explicações. Mas são relações da maior importância, por suas implicações locais, nacionais e continentais. Expressam movimentos originais ainda pouco conhecidos, ou mesmo desconhecidos, devidos às peculiaridades das forças sociais, econômicas, políticas e culturais próprias da sociedade global, vista como nova totalidade histórica. Na medida em que o capitalismo continua a processar a globalização do mundo, emergem relações, processos e estruturas próprias deste mundo. E é aí que se lançam os movimentos de interdependência e integração, bem como os de fragmentação e antagonismo.

Em síntese, precisamos desenvolver uma compreensão sistemática acerca da governança global, dentro e/ou para além das Relações Internacionais. Para tanto, tal compreensão sistemática deve abarcar, conjugadamente, as perspectivas teóricas, conceptuais, empíricas e metodológicas capazes de serem aplicadas aos estudos dos processos e dinâmicas sociais, econômicos, políticos e culturais. Ou seja, conforme o pensamento teórico de Slaughter (2004), trata-se da construção de uma “compreensão sistemática” e/ou “modelo de processos e dinâmicas”, por sua vez orientados para a decifração da governança global.

5 | POLÍTICAS PÚBLICAS MUNDIAIS

Entre os quatro principais tópicos delimitadores deste artigo, respeitando-se a ordem em que estão dispostos no texto, com destaque para os três derradeiros, fica patente o parentesco lógico e funcional entre eles. De modo que ao referir-se a um deles se estará referindo-se aos dois outros, uma vez que a separação heurística total entre eles é impossível, em virtude de serem organicamente aglutinados numa mesma estrutura institucional auto-organizada. Logo, as categorias político-jurídicas funcionais relativas aos tópicos supracitados, além de não existirem em estado puro, devido ao fato de eles representarem institutos que operacionalmente nunca agem isoladamente, mas em conjunto, uma vez que se engajam numa convergente, paralela e bem coarticulada série de atividades rotineiras e fundamentais; ou mesmo num turbilhonamento.

Assim, o aparecimento da estrutura física do setor público, respeitante, sobretudo, ao conjunto de repartições e móveis em geral, bem como ao esteio burocrático e econômico-financeiro transfronteiriço, sinaliza para a administração transnacional, que, por sua vez, se consubstancia num centro planetário de inteligência e decisão *ex ante*. A governança global, por sua vez, é o meio de execução real das agendas estratégicas do governo (reino do efêmero) e/ou do Estado (reino da permanência relativa), visando garantir uma determinada hegemonia sociopolítica (governabilidade) com relação aos seus governados. Por fim, e na sequência, como decorrência político-administrativa da existência estrutural-funcional da administração transnacional e da dinâmica da governança global, despontam, sob o signo da lógica setorial/ global, as políticas públicas mundiais, já que estas últimas, além de se constituírem em respostas provisionadas sob a forma de bens, serviços, atos legais e administrativos em atendimento à sociedade civil mundial, devem se empenhar em realizar a gestão estratégica da relação global/setorial em escala terrestre. Além do mais, a política pública mundial tende a ser extensiva a todos os administrados indistintamente (Riani, 2002), pois os bens públicos puros, ou bens indivisíveis, são não rivais e não exclusivos, já que a eles não se aplicam os direitos de propriedade e em que o consumo dos administrados em geral não pode implicar na carência de outros segmentos de administrados, sobretudo se se considera a extrema necessidade civilizatória da execução sinérgica e catalizadora do princípio da infrustrabilidade dos fins perseguidos pelo Estado supranacional.

6 | CONCLUSÃO

É preciso aperfeiçoar nossa capacidade de entender propriamente em que consiste viver em um mundo cada vez mais interdependente e integrado, ainda que se apresente num *continuum* de fragmentação e desfragmentação renitente, de avanços e recuos intermitentes, e seja marcado pela proliferação acelerada de

novas uniformidades de ação institucional (formal) e não-institucional (informal). Logo, para atingir esse desiderato epistemológico, convém: i) identificar, descrever, explicar e compreender a dinâmica das cadeias interdependentes de causação entre os fenômenos sociais, econômicos, políticos e culturais de grande abrangência mediante a concepção heurística de correspondentes “individualidades históricas”; ii) usar o método das homologias estruturais, ou identidades de estrutura, em que as individualidades históricas escolhidas são cotejadas entre si, visando individuar suas características principais a título de estratégia teórico-metodológica com base no enfoque de índice típico-ideal de matiz weberiano; iii) articular numa totalidade inteligível única os fenômenos humanos associados aos blocos de ações individuais, concebidas enquanto “uniformidades de ação” que se verificam na arena da biografia (microperspectiva), assim como os fenômenos humanos associados à dinâmica da estrutura social, aqui considerada enquanto ordem coletiva circunscrita à arena da História (macroperspectiva), respectivamente (Mills, 1979), passando pelo vínculo dialético entre tais arenas, por sua vez viabilizado pelas noções weberianas de “relação social” e de “vocação”, esta última compreendida enquanto elo entre a estrutura da personalidade (consciência individual) e a estrutura social (consciência coletiva) (mesoperspectiva); iv) empreender uma análise comparada de políticas públicas nacionais e internacionais, ou globais, de corte político-jurídico-criminal (cooperação internacional regaliana); e, por fim, v) identificar, examinar e classificar os principais eventos, processos e relações sociais, econômicos, políticos e culturais que formatam o cada vez mais integrado sistema-mundo.

E diante de um problema dessa envergadura, precisamos desenvolver uma compreensão sistemática acerca da governança global, dentro e/ou para além das Políticas Públicas da União Europeia, das Relações Internacionais e do Direito Internacional. Para tanto, tal compreensão sistemática abarcará as perspectivas teórica, conceptual e metodológica aplicadas aos estudos empíricos dos processos e das dinâmicas transnacionais. Slaughter (2004) diria que se trata da construção de uma “compreensão sistemática [ou modelo] de processos e dinâmicas”. E daqui resulta que a transnacionalização das administrações públicas internas, que ocorre na esteira do globalismo enquanto totalidade geo-histórica, é um dos processos-mores que se decompõe em quatro subprocessos derivados e complementares: o social, o econômico, o político e o cultural.

REFERÊNCIAS

CHAYES, Abram & CHAYES, Antonia Handler. *The new sovereignty: compliance with international regulatory agreements*. Cambridge, MA, USA; London: Vernon House; Harvard University Press, 4, 1995.

COEN, David & PEGRAM, Tom. “*Commentary - Wanted: A Third Generation of Global Governance Research*”. “*Governance: a international journal of policy, administration and institutions*”, vol. 28, n. 4, October, 2015. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2765904.

- COX, Robert W. **Rumo à uma conceituação pós-hegemônica da ordem mundial: reflexões sobre a relevância de Ibn Kaldum**. IN: "Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial", p. 189, 2000.
- CUNHA, José Sebastião Fagundes. **Justiça supranacional ou transnacional**. Revista Brasileira de Direito Constitucional. "Em tempos de democracia". São Paulo, n. 03, p. 631, jun. 2004.
- GREFFE, Xavier. **Économie des Politiques Publiques**. Paris: Éditions Dalloz, 1997.
- HEIDEMANN, Francisco G. & SALM, José Francisco. **Políticas Públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.
- HOOD, Christopher & JACKSON, Michael W. **Administrative Argument**. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt., USA: Dartmouth Pub, 1991.
- IANNI, Octavio. **Enigmas da Modernidade-Mundo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- IANNI, Octavio. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, p. 149, 2008.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. Coleção os Grandes Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. "Neo-institucionalismo: fatores organizacionais na vida política". Revista de Sociologia e Política, Curitiba, v. 16 n. 21, pp. 121-142, novembro, 2008
- MILLS, Charles Wright. **A imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1979.
- MÜLLER, Pierre. **Les Politiques Publiques**. 1^{ème} ed. Paris, France: Presses Universitaires de France, 1990.
- NUNES, Edson. **A Gramática Política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor; Brasília, DF: ENAP, 1997.
- RIANI, Flávio. **Economia do Setor Público: uma abordagem introdutória**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.
- ROSANVALLON, P. **A Crise do Estado-providência**. 1. ed. Goiânia: Editora UFG; Brasília: Editora UnB, 1997.
- ROSENAU, James N. "Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial". In: ROSENAU, James N. & CZEMPIEL, Ernst-Otto (Org.). *Governança sem Governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.
- SLAUGHTER, Anne-Marie. **Sovereignty and Power in a Networked World Order**. 40 STANFORD Journal of International Law. Princeton University Press. 2004. Disponível em: <https://www.law.upenn.edu/live/files/1647-slaughter-annemarie-sovereignty-and-power-in-a>.
- WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 1. ed., v. 2. Brasília: Editora UnB, 1999.

AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL

Raquel Andrade e Silva

Universidade Federal de Viçosa- UFV

Elaine Aparecida Teixeira

Universidade Federal de Viçosa- UFV

THE ACADEMIC PERSPECTIVES OF THE TRAJECTORY OF SOCIAL SECURITY IN BRAZIL

ABSTRACT: This article aimed to analyze the perspectives adopted in the scientific studies on the trajectory of Social Security policies in Brazil from 1998 to 2017 through an integrative systematic bibliographical review. Therefore, it was necessary to understand the literature review as definitions and conceptualizations on Public Policies and Social Security. A method of work was a qualitative consolidation of the integrated bibliographic revision, using a lexical analysis of IRAMUTEQ (Interface for Multidimensional Analysis of Texts and Questionnaires). In this sense, the results were elucidated by four theoretical perspectives (Welfare, Economic, Legal and Reformist). This indicated a possible moment to obtain the best results and integrate the trajectory of Social Security policy in Brazil.

KEYWORDS: Public Policies. Social Security

RESUMO: Este artigo teve como objetivo analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. Para tanto, foi necessário entender através da revisão de literatura as definições e conceituações sobre as Políticas Públicas e a Previdência Social. A metodologia desse trabalho foi qualitativa consoante a revisão bibliográfica integrativa, utilizando como suporte a análise lexical do software IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Nesse sentido, os resultados encontrados elucidaram quatro perspectivas teóricas (Bem-estar, Econômica, Jurídica e Reformista). O que indicou um possível hiato teórico sobre estudos longitudinais e integrativos da trajetória da Política Pública de Previdência Social no Brasil e também iluminou novas oportunidades de pesquisa nesse campo.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas. Previdência Social

1 | INTRODUÇÃO

No Brasil, as políticas públicas de proteção social que contemplam a Seguridade Social visam resguardar a Saúde, a Assistência Social e a Previdência Social. A Seguridade Social surgiu com esse tripé (Saúde, Assistência e Previdência), após a Constituição Federal de

1988 (CF/88), que pelo seu caráter protetor tentou assegurar o máximo de direitos possíveis ao cidadão (BOSCHETTI, 2009).

Durante essa trajetória de noventa e quatro anos (1923-2017), a Previdência Social no Brasil passou por inúmeras mudanças que ocorreram por meio das alterações legais, as quais concretizaram as políticas públicas de previdência no campo nacional, especialmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Este trabalho está inserido no contexto de turbulentas questões acerca da Previdência Social, uma vez marcada por reformas, indagações sociais, alterações normativas e posicionamento divergentes de governos. Desse modo, fez-se por necessário o estudo de uma revisão bibliográfica sistemática para compreender como o tema está sendo discutido na academia.

As perspectivas da trajetória da Política Pública de Previdência Social são oriundas de uma revisão bibliográfica sistemática que utiliza métodos próprios para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos e para coletar e analisar dados desses estudos incluídos na revisão.

Portanto, o objetivo geral desse artigo é compreender a trajetória da política pública da previdência segundo a academia, visto que, ao ser estudada desde a sua formação até os dias atuais, identificam-se pontos-chaves e peculiaridades no percurso que definem o atual sistema previdenciário. Como resultado do estudo foram encontradas perspectivas temáticas da Previdência mais abordadas, o que possibilitou fazer uma categorização dessas abordagens científicas. Além da presente introdução, o capítulo constitui-se do referencial teórico, no qual são expostas as definições e conceituações sobre as Políticas Públicas e a Previdência Social; as considerações metodológicas e os resultados encontrados.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Definições e Conceituações sobre as Políticas Públicas e a Previdência Social

A Política Pública pode ser compreendida como uma diretriz formulada para o enfrentamento de um problema público. Trata do conteúdo concreto e simbólico de decisões políticas, do processo de construção e atuação dessas decisões (SECCHI, 2014).

Consoante Mead (1995), política pública é definida como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas. De modo complementar, para Rúa (2009) a finalidade das políticas públicas consiste em manter os conflitos dentro dos limites administráveis além de ser uma das maneiras pela qual os Estados podem prover sobrevivência e desenvolvimento. Portanto, uma política pública é um instrumento de ação do governo para resolução pacífica de um problema público.

Cumprido destacar que as políticas públicas são as ações governamentais

que ocorrem por meio de programas públicos e ou organizações públicas não governamentais. Assim, as políticas públicas são *outputs* resultantes das atividades políticas, elas envolvem várias decisões e requerem distintas ações para a sua efetiva implementação.

Para a melhor compreensão das políticas públicas é mister conhecer os conceitos básicos sobre a sociedade, os interesses sociais, a cooperação e a competição entre os atores políticos. Em suma a política pública engloba a política (*politics*), política pública (*public polity*), sociedade política (*polity*) e as instituições.

Insta salientar que que a política pública, incluindo a de Previdência, pode ser compreendida como um conjunto de decisões, planos e metas governamentais, seja a nível nacional, estadual ou municipal, voltados para a resolução de problemas de interesse público.

As políticas de Seguridade Social seriam aquelas responsáveis por proteger o indivíduo e a família contra as adversidades da vida. Já a Previdência Social é uma política pública de subsistência garantida pela Constituição de 1988, que visa acobertar os seus beneficiários em caso de perda da capacidade laborativa, ocasionada pela idade avançada ou por outros riscos sociais, tais como doenças, acidentes de trabalho, reclusão, desde que efetuada a contribuição para o custeio do sistema (ZANIRATO, 2003).

Além de amparar o trabalhador, a Previdência Social proporciona desenvolvimento socioeconômico, por meio dos seus benefícios pagos aos segurados e seus dependentes, principalmente através das aposentadorias e pensões que representam um dos principais pilares da estabilidade social do país. Assim, a intervenção do Estado na economia por meio de políticas públicas e de programas sociais pode ser justificada pela busca da eficiência e da equidade, objetivando melhorar o nível de bem-estar e de renda, produzindo melhores indicadores sociais (ZANIRATTO, 2003).

Portanto, uma política pública é um instrumento de atuação do governo que tem como finalidade a solução não conflituosa de um problema público, sob essa vertente, a Previdência Social se apresenta com relevância, impactando direta ou indiretamente grande contingente de famílias e conseqüentemente toda a sociedade.

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como documental, bibliográfica, descritiva e explanatória por buscar compreender a trajetória da Previdência Social de acordo com a produção acadêmica sobre o tema. A abordagem será qualitativa perante o objetivo proposto, já o universo de análise são os 17 artigos (quadro1) selecionados por meio da revisão bibliográfica sistemática integrativa e analisados com o auxílio do *software* IRAMUTEQ.

As perspectivas teóricas são oriundas de uma revisão bibliográfica sistemáticas que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar

criticamente os estudos e para coletar e analisar dados desses estudos incluídos na revisão. A revisão bibliográfica sistemática pode ser vista como uma metodologia que incorpora outros tipos de métodos para o processo de revisão da literatura (BROOME, 2006).

Cumprir destacar que consoante Botelho, Cunha e Macedo (2011) no bojo da revisão bibliográfica sistemática existe o modelo integrativo que permite o pesquisador aproximar-se da problemática que pretende estudar, o qual faz um roteiro e panorama da produção científica, que o permite compreender a evolução do tema ao longo do tempo. Assim, torna-se viável analisar os possíveis hiatos teóricos e indicar oportunidades de pesquisa.

Seguiu-se os seis passos dessa metodologia sugeridos por Botelho, Cunha e Macedo (2011) são eles: identificação do tema, estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão, identificação dos estudos selecionados, categorização, análise e interpretação e por fim síntese do conhecimento.

1ª. Etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

A trajetória da Previdência Social como uma política é o tema da pesquisa. Foram escolhidos os bancos de dados *Speel*, *SciELO*, Google Acadêmico e Portal da Capes, por ser uma pesquisa de âmbito nacional, excluíram-se os bancos de dados internacionais e exploraram os bancos nacionais em sua variedade.

2ª. Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão

As buscas nas bases de dados ocorreram entre o dia 10.08.2017 e 10.09.2017. As palavras-chaves utilizadas para a pesquisa foram: “previdência social”, “previdência” e “seguridade social” nos campos: título, resumo e palavras-chaves de cada banco de dados. Nessa etapa, foram excluídos os trabalhos que não remetiam à Previdência Social e abordavam apenas a Seguridade. Também foram excluídas pesquisas internacionais que não faziam comparação com a Previdência brasileira. Nesse sentido, foram incluídos trabalhos publicados em revistas que tivessem o *qualis* classificado pela plataforma Sucupira da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo.

3ª. Etapa: Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados

Depois do estabelecimento dos critérios de inclusão/exclusão e leitura atenta do resumo, palavra-chave e título foram encontrados 17 (dezessete) artigos que se adequavam à trajetória da previdência social.

4ª. Etapa: Categorização dos estudos selecionados

Nessa etapa analisaram-se todos os referenciais teóricos dos artigos selecionados com o auxílio do *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour ler Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), ele é uma ferramenta que auxilia na análise de conteúdo e textual dos arquivos previamente selecionados e preparados. Portanto, ele não conclui a análise, apenas auxilia.

Dentre as inúmeras funções do IRAMUTEQ, foi realizada a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), nela os segmentos e seus vocábulos são

correlacionados formando um esquema hierárquico de classes de vocábulo (Figura 2). O conteúdo lexical do material foi categorizado e revelaram as quatro principais perspectivas teóricas: Bem-estar, Econômica, Jurídica e Reformista.

5ª. Etapa: Análise e interpretação dos resultados

A partir da categorização com o auxílio do software IRAMUTEQ foi feita a interpretação dos dados.

6ª. Etapa: Apresentação da revisão/síntese do conhecimento

QUALIS	TÍTULO	AUTOR	REVISTA	ANO
B2	“Seguridade Social no Brasil”	Baptista (1998)	Revista do Serviço Público	1998
B4	“Conceito, Estrutura e Evolução da Previdência Social no Brasil”	Bertussi e Tejada (2003)	Teoria e Evidência Econômica.	2003
A2	“Reforma previdenciária no Brasil em três momentos”	Fleury e Alves (2004)	RAP	2004
B3	“A Seguridade Social Brasileira: caminhos percorridos e a desbravar”	Ramos (2004)	INTERFACE	2004
B2	“A Reforma da Previdência em Dois Tempos”	Melo e Anastasia (2005)	Revista de Ciências Sociais.	2005
A2	“Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil”	Gomes (2006)	RAP	2006
C	“Previdência social e desenvolvimento econômico”	Fagnani (2008)	Texto para Discussão. IE/ UNICAMP	2008
B1	“A Reforma da Previdência no Brasil: estudo comparativo dos governos Fernando Henrique Cardoso e Lula”	Nakahodo e Savoia (2008)	Revista Brasileira de Ciências Sociais.	2008
B3	“A previdência Social no Cenário Constitucional Brasileiro”	Costa (2008)	Fragments de Cultura.	2008
B4	“A Previdência Social no Governo Lula – os desafios de um governo democrático e popular”	Marques et al (2009)	Ser Social (UNB).	2009
B3	“A previdência Social: da Constituição à reforma Lula”	Marques et al (2009)	Revista Textos e Contextos.	2009
A2	“Dilemas da institucionalização de políticas sociais em vinte anos da Constituição de 1988”	Lobato (2009)	Ciência e Saúde Coletiva.	2009
B1	“A previdência social e o trabalhador: entre o acesso ao direito e a contribuição”	Jesus (2015)	R. Katál., Florianópolis.	2015
B2	“Estado, trabalho e seguridade social no Brasil: legados, transformações e desafios”	Lanzara (2016)	Rev. Serv. Público.	2016

B1	“A Formação do Sistema Previdenciário Brasileiro: 90 anos de História”	Silva e Costa (2016)	Administração Pública e Gestão Social.	2016
B2	“Políticas sociais e modelos de bem-estar social: fragilidades do caso brasileiro”	Lobato (2016)	Saúde em Debate.	2016
B1	“Democracia e Globalização: Políticas de Previdência Social na Argentina, Brasil e Chile”	Loureiro (2017)	Lua Nova.	2017

Quadro 1: Referências dos artigos analisados

4 | RESULTADOS

4.1 As perspectivas acadêmicas da Trajetória da Previdência Social no Brasil

Foram analisados 17 artigos científicos que compreendem o *corpus*, 3085 segmentos de textos, 11.808 formas e 109.062 ocorrências. A frequência média das formas foi de 35.352350, originando 5 classes semânticas distintas. Diante de todo material processado foi considerado 72,03% do *corpus*.

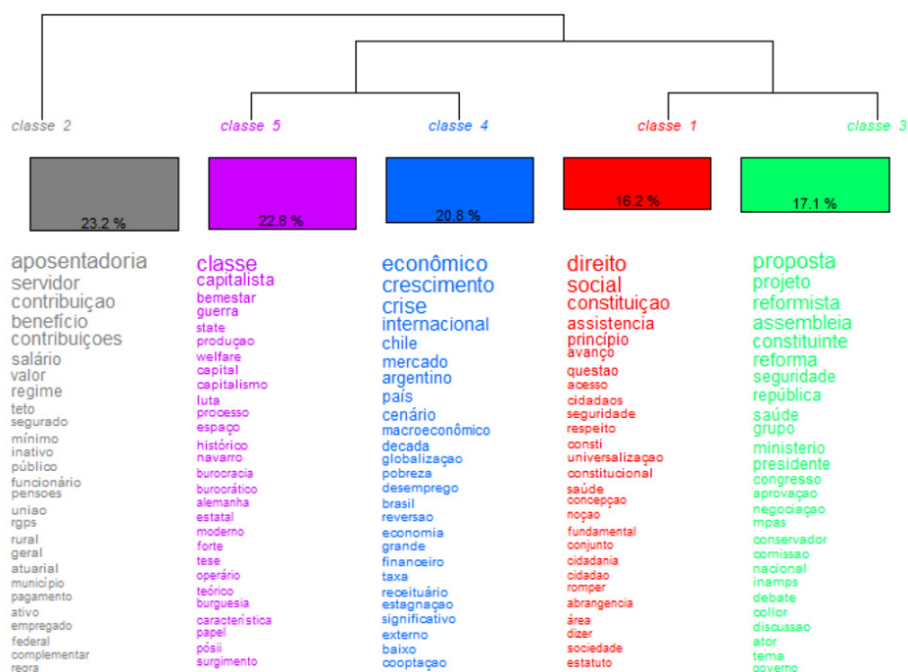


Figura 2: Dendrograma lexical originado da Classificação Hierárquica Descendente.

Uma das funções desse *software* é a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), ela analisa as Unidades de Contexto Elementar (UCE) com vocábulo semelhante, a partir disso organiza os dados em formato de um dendrograma, que permite compreender as expressões e palavras utilizadas nas obras analisadas. O que vai definir se esse agrupamento de palavras tem representação social é a interpretação desse resultado e a sua relação com o plano de cada pesquisa.

A interpretação dos resultados de acordo com o dendrograma (Figura 2) deve ser feita a partir da maior porcentagem para a menor, tendo como referência que

essa porcentagem indica a maior representatividade das palavras agrupadas. Nesse escopo, o *Software* indicou 5 classes. O *corpus* foi dividido em 2 subgrupos e em um segundo momento um subgrupo foi novamente dividido que resultaram nas classes 1,2,3, e 4.

A classe 2 que possui 23,2% da variância total das UCE apresenta um grupo de palavras gerais que fazem parte do contexto da pesquisa, ou seja, palavras como aposentadoria, servidor, benefício e contribuições não representam uma perspectiva temática, mas sim o próprio escopo da pesquisa. Assim sendo, essa classe não foi considerada uma perspectiva teórica acadêmica da trajetória da Previdência Social, ela indica de forma geral e universal o que tem sido estudado.

A classe 5 que têm 22,8% da variância das UCE indicou pesquisas que utilizam como base teórica as discussões acerca do capitalismo, o estado bem-estar, o *Welfare-State*, a burocracia, o operário, o capital e outros. Nesse sentido, vislumbra-se que muitos artigos fizeram a relação entre a evolução histórica e a política da garantia dos direitos sociais, incluindo a seguridade social, a previdência social e também os direitos trabalhistas. Nesse grupo de palavras há um viés teórico que permite nomeá-lo de “Bem-Estar” e também indica uma predominância de estudos teóricos que utilizam essa linha de pensamento, ligando a Previdência Social ao Estado de Bem-estar-social ou *Welfare-State*.

Já a classe 4 que se relaciona de forma mais próxima da classe 5 indicou a variância de 20,8% das UCE, não por acaso essa classe indicou palavras e temas como economia, crescimento, crise, mercado, globalização, desemprego, financeiro, Chile, Argentina e outros. As bases teóricas que originaram esse agrupamento de palavras discutem exatamente as crises das previdências sociais, em especial no Brasil e na América Latina. O discurso econômico é muito forte em muitas produções acadêmicas, sempre interligando a situação financeira da Previdência Social ao contexto econômico dos países citados.

A classe 3, por sua vez, com 17,1% das UCE indicou o tema ligado à reforma, proposta, projeto, constituinte, congresso, debate, discussão, negociação e outros. Essas palavras remetem ao tema reforma de maneira geral e como a Previdência Social tem sido analisada sob esse prisma. Os trabalhos em questão se atentam à forma com que as reformas ocorrem em diferentes governos e como a Previdência Social mudou com o passar dos anos por meio delas. Ainda nesse sentido, os debates políticos e o comportamento das casas do Congresso Nacional acerca da política da Previdência Social também foram analisados.

Por fim, a classe 1, com apenas 16,2% das UCE indicou que o tema do direito, assuntos sociais, a Constituição Federal, a assistência, os princípios da Seguridade Social e a cidadania estão em destaque em muitos artigos científicos. O que fica evidente é que a trajetória da Previdência Social está intimamente ligada às alterações legais e constitucionais que afetam toda a sociedade, principalmente os seus princípios constitucionais basilares que são as diretrizes para nortear as Políticas Públicas de

Previdência Social. As cinco classes descritas serão analisadas de acordo com as perspectivas teóricas: Bem-Estar, Econômico, Jurídica e Reformista no tópico seguinte.

4.1.1 Perspectiva do Bem-Estar

A perspectiva de bem-estar é a que mais se destacou na referida análise, em Ramos (2004); Gomes (2006); Marques et al (2009); Jesus (2015); Lanzara (2016) e Lobato (2016). Os artigos explicitam como o capitalismo e a diferença de classes sociais influenciaram as questões estatais sobre o desenvolvimento da seguridade e da previdência social. Além de traçarem uma comparação entre a evolução das leis trabalhistas com as leis previdenciárias. Os trabalhos científicos também apresentam, de modo geral, uma trajetória histórica, evidenciando os governos, a fase de ditadura e a redemocratização, contextualizando a década de 80 e 90, sob a égide do neoliberalismo, e principalmente após a Constituição de 1988.

Em Ramos (2004), é descrito a trajetória da Seguridade Social brasileira desde o seu surgimento até contexto pós CF/88, trazendo os avanços e retrocessos das políticas sociais nesse percurso. Mesmo com o foco neoliberal nos anos 80 e 90, a autora afirma que na nova década de 2000 mudanças sociais puderam surgir, mesmo que a mercê dos interesses internacionais. Lobato (2016) retoma a relação da ampliação das políticas sociais pós CF/88 com a fase de redemocratização do país, apesar dessa relação não ser óbvia, o contexto da redemocratização foi um ponto importante na garantia dos direitos sociais.

Gomes (2006) se destaca pela análise da delimitação do conceito de Welfare-State e os tipos de Estado de bem-estar social. Principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, com a implantação de políticas públicas em contraponto às mazelas da guerra. Assim, o artigo trata as perspectivas do Estado de bem-estar social e a expansão das políticas sociais pós CF/88.

Marques et al (2009) trabalha a previdência entre os anos 1985 a 2008, enxergando duas fases principais. Uma de ampliação da cobertura dos direitos previdenciários logo após a Constituição de 88 e outra fase de proposta de reformas dos anos 90 e contrarreformas dos governos Lula e FHC.

Jesus (2015) traz à discussão sob o ponto de vista do trabalhador e seus acessos frente à política previdenciária, uma vez que, mesmo sendo dita universal, não consegue segundo o autor abranger a todos. Ele indica uma marginalização de parte da sociedade que não recebe os benefícios e a proteção da previdência. Do mesmo modo, Lazara (2016) analisou a postura estatal frente às políticas de trabalho que garantem a formalidade do emprego e a necessidade disso para se ter a proteção oriunda da Previdência Social, posto que, a partir da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT-1943), o assalariado passava a ter maior proteção, mas também tinha os seus direitos e deveres arbitrados pelo Estado. Logo, o trabalho formal é evidenciado como requisito para se alcançar os direitos sociais e para se ter acesso a previdência.

Nota-se que a perspectiva teórica de bem-estar, oriunda da análise dos artigos aborda o contexto das políticas do *Welfare-State*. Incluindo, nessa toada, a construção das políticas sociais, mesmo com a barreira das políticas capitalista e neoliberais, que trouxeram a ampliação de mercados e a influência internacional, especialmente, após a Constituição Cidadã de 1988. Nesse sentido, é importante a menção nos textos sobre a luta de classes e a situação do trabalhador, que marcam a relação do direito do trabalho com o direito previdenciário e esclarece de que modo ele é assistido em seus direitos e está assegurado pela Previdência.

4.1.2 *Perspectiva Econômica*

Sob outro aspecto, os artigos de Bertussi e Tejada (2003), Fagnani (2008); Silva e Costa (2016) e Loureiro (2017) por meio da retomada histórica da Previdência Social concentram a tese no campo da economia, comparando a situação econômica dos países da América Latina, incluindo na análise o cenário de crise financeira. A priori, argumentam sobre o desenvolvimento econômico, déficit, financiamentos e questões tributárias. A posteriori, indicam índices de crescimento e estagnação econômica. Assim, a trajetória da previdência foi utilizada como pano de fundo para elucidar o seu próprio desenvolvimento econômico.

Em Bertussi e Tejada (2003) é sintetizada a parte histórica das legislações previdenciárias, ou seja, é realizada uma breve evolução histórica e legal. Depois, são verificados os dados oriundos dos gastos e benefícios da previdência, no intuito de analisar as reformas, evidenciando a necessidade ou não de mudanças para garantir o equilíbrio financeiro do sistema previdenciário.

Sob outro viés, Fagnani (2008) traz à discussão a real necessidade de uma reforma da previdência, o que alteraria as regras de aposentadoria por idade e contribuição. Tendo em vista que, em contradição aos argumentos defendidos pelos economistas, os principais fatores descobertos pela sua pesquisa indicam que o desequilíbrio financeiro é oriundo de fatores exógenos e que a solução política estaria no próprio crescimento da economia e nas mudanças das políticas macroeconômicas.

Silva e Costa (2016) fazem uma análise dos 90 anos de formação da Previdência a fim de compreender a situação financeira e os entraves dos direitos sociais, mas também perpassam cronologicamente as legislações e o modo como elas ocasionaram as transformações históricas, econômicas e governamentais.

Loureiro (2017) retrata os cenários de redemocratização da Argentina, do Brasil e do Chile no intuito de compreender o processo e as consequências das reformas previdenciárias. Para isso, o autor traz uma sequência de ideias sobre a globalização, a abertura da economia e a influência do capital externo, como forma de fazer uma análise comparativa entre os países.

Deste modo, os estudos científicos com viés econômico trazem, em geral, na construção dos seus argumentos um apanhado histórico e legislativo, os relacionando

com as fases da economia brasileira e internacional, com a finalidade de compreender como isso afetou as políticas de previdência. Portanto, as crises políticas, os momentos de estagnação e de crescimento econômico também foram influenciados pelas estratégias políticas e governamentais o que interferiu no sistema previdenciário, resultando, por sua vez, em propostas de reformas, alterações legais e institucionais.

4.1.3 Perspectiva Jurídica

A perspectiva do Jurídica ou do Direito está presente, com destaque, em Baptista (1998), Costa (2008) e Lobato (2009). Tais artigos analisam a Previdência Social quanto um direito social e a sua proteção por meio das Constituições Federais brasileiras. Os autores estudam os princípios e fundamentos constitucionais da Seguridade Social e analisam de que forma os direitos sociais se constituíram.

Baptista (1998) trabalha a trajetória da Seguridade Social desde o contexto da sua formação enfatizando pressupostos, valores e princípios que estiveram presentes na sua formação, em contraposição com a política atual. É relatado também o debate entre grupos opositores à proposta da seguridade na década de 80 com o próprio dissenso no texto constituinte ao dispor sobre a previdência, a saúde e a assistência.

Em Lobato (2009) é discutido o processo de formação de políticas sociais no Brasil, a priori dentro do sistema de seguridade no contexto pós Constituição de 1988. O autor retrata os conceitos de constitucionalização, a abrangência e ampliação dessas políticas. É relatado que a institucionalização dos princípios apresenta entraves à implementação das políticas sociais. Já Costa (2008) trabalha a previdência social enquanto direito social dentro do contexto das Constituições Federais brasileiras, abarcando as características do Estado em cada época em que foram promulgadas as constituições federais.

Logo, essa perspectiva é encontrada tanto como uma retomada histórica das legislações que deram início ao sistema previdenciário e da seguridade social quanto em uma análise profunda sobre os aspectos constitucionais, a ampliação de direitos e os reflexos pós Constituição Federal de 1988. Há ainda discussões pertinentes sobre o acesso da população a essas políticas que visam, sobretudo, a efetividade das garantias constitucionais.

4.1.4 Perspectiva Reformista

A perspectiva reformista foi retratada nos artigos Fleury e Alves (2004); Melo e Anastasia (2005); Nakahodo e Savoia (2008) e Marques et al (2009), elas tratam do estudo das propostas de reformas, ora fazendo uma comparação entre os governos e ora remetendo a discussão da necessidade de uma mudança no sistema para que esses não se tornem deficitários.

Fleury e Alves (2004) analisam três momentos históricos da previdência; a

Constituição Federal de 1988; a reforma do período FHC e a reforma democrática do Lula, destacando sobremaneira como as reformas legais ocasionaram mudanças no sistema de financiamento e benefícios da previdência social. Já Marques et al (2009) tratam a forma como o governo Lula encarou a questão da previdência, elucidando a tentativa de resgate ao princípio da solidariedade e a concepção de proteção social. É discutida a situação da previdência social em conjunto com a seguridade social, procurando destacar a realidade financeira do sistema.

Os estudos feitos por Melo e Anastasia (2005) e Nakhodo e Savoia (2008) também discutem o panorama dos governos FHC e Lula, além dos argumentos das propostas de reformas. O primeiro anuncia os contextos dos jogos políticos dos congressistas, o número de coalizões em cada mandato, as relações entre os partidos e como se deram os processos decisórios. Já o segundo indica a necessidade de reforma do sistema previdenciário, gerado segundo os autores, pelo déficit econômico. As suas análises se referem à proposta de reforma anunciada em 1998 e a nova proposta ocorrida em 2003 nos governos acima citados.

5 | CONCLUSÕES

Por fim, as perspectivas encontradas anunciam uma maior preocupação da acadêmica em discutir a Previdência Social quanto Política Pública consoante aspectos do Bem-Estar, Econômico, Jurídico e Reformista. Visualiza-se que o Bem-Estar se relaciona com as críticas às políticas que desvirtuam o modelo de Seguridade Social proposto pela Constituição Federal de 1988. Já o Econômico sinaliza uma preocupação com estudos que compreendam a situação financeira da Previdência Social, o que culmina com a perspectiva Reformista, que muitas vezes possui o respaldo econômico para a compreensão das sucessivas reformas.

O aspecto Jurídico que se relaciona com os direitos sociais foi o menos abordado pelos artigos, o que indica uma insuficiência de estudos que compreendam as Políticas Públicas da Previdência reforçando o seu aspecto social. Assim, é identificado um possível hiato teórico relativo à vinculação da trajetória da Política Pública de Previdência Social à trajetória do Estado brasileiro, pois também foi evidenciado a ausência de estudos integrativos, que analisem a previdência social de forma longitudinal.

Por isso, espera-se contribuir para a academia com o referido capítulo ao indicar os caminhos teóricos que já foram utilizados e lançar luz a possíveis pesquisas que desejam retratar a trajetória da Previdência Social como uma Política Pública.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, T. W. de F. Seguridade Social no Brasil. **RSR. Revista de Serviço Público**, v. 49, n.3, jul-set, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/373> . Acesso em: 18. Mai. 2017.

BERTUSSI, L. A. S.; TEJADA, C. A. O. Conceito, estrutura e evolução da Previdência Social no Brasil.

Teoria e Evidência Econômica, v. 11, n. 20, 2003.

BOTELHO, L.; LIRA R; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v.5, n. 11, p 121-136, 2011.

BOSCHETTI, I. Seguridade social no Brasil: conquistas e limites à sua efetivação. **CFESS. Conselho Federal de Serviço Social.(Org.). Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais. Brasília: CEAD/Ed. UnB**, 2009. Disponível em: <http://www.sindifisconacional.org.br/images/justica_fiscal/RGPS/textos_artigos/seguridade-social-no-brasil.pdf> Acesso em: 29. Mar. 2017.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006.

CALAZANS, F. F.; CAETANO, M. A.-R. Regulação da previdência no serviço público brasileiro: avanços, limitações e propostas. **CEDIPRE Online**, Coimbra, n.18, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.cedipre.fd.uc.pt.>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

CAMPOS, M. B. L. B. de. **Regime próprio de previdência social dos servidores públicos**. Curitiba: Juruá, 2015.

COSTA, Emília Viotti da. **Da monarquia à república: momentos decisivos** – 6.ed. – São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1999.

COSTA, O. M. J. A previdência social no cenário constitucional brasileiro. **Fragmentos de Cultura**, v.18, n.11/12, p. 939-972, 2008.

COSTA, N. R. A proteção social no Brasil: universalismo e focalização nos governos FHC e Lula. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.14, n.3, p.693-706, 2009.

ESPING-ANDERSEN, GOSTA. As três economias políticas do Welfare State. Revista. Lua Nova, n.24, 1991.

FAGNANI, E. Previdência Social e desenvolvimento econômico. Campinas: **IE/UNICAMP**, 2008. (Texto para discussão, n. 140.)

FLEURY, S.; ALVES, R. Reforma previdenciária no Brasil em três momentos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 38, n. 6, p. 979-1022, 2004.

GOMES, F. G. Conflito social e Welfare State: estado e desenvolvimentos social no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.40, n.2, p.201-236, 2006.

JESUS, E. A Previdência Social e o trabalhador: entre o acesso ao direito e a contribuição. **Revista Katál**, v.18, n.2, p. 213-221, 2015.

HOBSBAWM, ERIC. **Era dos Extremos: o breve século XX (1914-1991)**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

LANZARA, A. P. Estado, trabalho e seguridade social no Brasil: legados, transformações e desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n.1, p. 31-54, 2016.

LOBATO, L. V. C. Dilemas da institucionalização de políticas sociais em vinte anos da Constituição Federal de 1988. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 14, n.3, p. 721-730, 2009.

LOBATO, L. V. C. Políticas sociais e modelos de bem-estar social: fragilidades do caso brasileiro. **Saúde e Debate**, v.40, n. especial, p.87-97, 2016.

- LOUREIRO, M. R. Democracia e globalização: políticas de previdência social na Argentina, Brasil e Chile. **Lua Nova**, v.100, p. 187-223, 2017.
- MARQUES, R. M. A. A Previdência Social no governo Lula- os desafios de um governo democrático e popular. **Ser. Social**, n.11, p.9-28, 2009.
- MARQUES, R. M.; MENDES, A.; GUINO, C. K.; ANDRADE, P. R. A previdência social: da Constituição à reforma Lula. **Revista Textos e Contextos**, v.8, n.2, p. 195-218, 2009.
- MEAD, L. M. Public Policy: Vision, Potential, Limits. **Policy Currents**, n.1-4, fev. 1995.
- MELO, C. R.; ANASTASIA, F. A. A reforma da previdência em dois tempos. **Revista de Ciências Sociais**, v.48, n.2, p.301-332, 2005.
- NAKAHADO, S. N.; SARAIVA, J. R. A. A reforma da previdência social no Brasil: estudo comparativo entre os governos FHC e Lula. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 43-56, 2008.
- RAMOS, R. A Seguridade Social brasileira: caminhos percorridos e a desbravar. **Interface**. v. 1, n.1, p.25-35, 2004.
- RUA, M. D. G. **Políticas Públicas**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Florianópolis, 2009
- SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análises**, casos práticos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. SILVA, L. L.; COSTA, T. M. T. A formação do sistema previdenciário brasileiro: 90 anos de história. **Administração Pública e Gestão Social**, v.8, n.3, p.159-173, 2016.
- ZANIRATO, S. H. **O descanso do guerreiro**: um estudo sobre a instituição da previdência social no Brasil. Maringá: Eduem, 2009.

ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU

Fábio Moita Louredo

Universidade Federal Fluminense – RJ

Ricardo de Souza Martins da Costa

Universidade Federal Fluminense – RJ

RESUMO: Atualmente se faz necessária a criação de políticas que visem ao desenvolvimento e à diminuição das desigualdades observadas nas relações sociais. O “Estado em ação”, seus mecanismos de operação e prováveis impactos são sentidos através das políticas públicas. O manejo sustentado do bambu é apontado como atividade econômica para cidadãos que possuem mão de obra de baixa qualificação. Este trabalho apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu. Verificou-se que a lacuna entre o potencial da planta e a articulação governamental em torno da causa culminou na promulgação da lei nº 12.484/2011. Grupos de interesse no tema mostraram protagonismo frente à reatividade dos agentes políticos para a concretização da lei. Esta, apesar de definir apenas diretrizes gerais, se revelou como primeiro passo para que seus objetivos se realizem.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas. Bambu. Sustentabilidade.

POLICY ANALYSIS: REFLECTIONS ON THE NATIONAL POLICY OF SUSTAINABLE MANAGEMENT AND CULTIVATION OF BAMBOO

ABSTRACT: Nowadays, it is necessary to create policies aimed at the development and reduction of the inequalities observed in social relations. The “state in action”, its mechanisms of operation and likely impacts are felt through public policies. Sustained bamboo management is seen as an economic activity for citizens with low-skilled labor. This work presents the main characteristics of bamboo, its use in productive activities, as well as synthetically analyzes the National Policy of Incentive to Sustainable Management and Cultivation of Bamboo. It was found that the gap between the potential of the plant and the governmental articulation surrounding the cause culminated in the promulgation of Law 12484/2011. Interest groups in the theme showed protagonism in the face of the reactivity of political agents to the realization of the law. This, despite defining only general guidelines, revealed itself as the first step for its objectives to be fulfilled.

KEYWORDS: Public Policies. Bamboo. Sustainability.

1 | INTRODUÇÃO

O atual cenário brasileiro exige dos

formuladores de políticas públicas o constante monitoramento do ambiente social, do qual se originam várias demandas. Por isso se faz necessária a criação de políticas que visem ao desenvolvimento e à diminuição das desigualdades e desequilíbrios sociais. Com a redemocratização e ascensão do Governo de aliança nacional-popular, cresceram as expectativas de formulação e implementação de políticas que atendessem às lacunas deixadas por períodos de baixa participação social (PAES DE PAULA, 2005). O “Estado em ação”, seus mecanismos de operação e prováveis impactos sobre a ordem social e econômica são sentidos através das políticas públicas, segmentadas em programas, planos e projetos, alinhados à estruturação e ao fomento do desenvolvimento social (ARRETCHE, 2003). O conceito de política pública assume a ideia de governo como promotor de ações que influenciam a vida dos cidadãos (SOUZA, 2006, p. 24).

Neste contexto algumas atividades produtivas são apontadas como possíveis escapes para cidadãos que possuem mão de obra de baixa qualificação. O manejo sustentado do bambu vem despertando o interesse de diversos setores produtivos. Seu ciclo produtivo é capaz de absorver contingente elevado de trabalhadores com baixa qualificação profissional.

A compreensão do sucesso ou fracasso das políticas públicas é fundamental para o melhor desempenho da administração pública (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008). Desta forma, este trabalho se propõe a apresentar sucintamente as características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisar sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu – PNMCB à luz das teorias de *policy analis*. A revisão teórica sobre as origens e desenvolvimento da atividade de análise de políticas públicas teve como base a pesquisa bibliográfica (GIL, 2008). As informações acerca dos atores envolvidos foram obtidas através de fontes bibliográficas e entrevistas. A abordagem definida foi qualitativa, já que não se utilizou de ferramental estatístico para a análise do problema. A estratégia da pesquisa foi baseada no estudo de caso, já que este pode ser “usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2015, p.4).

2 | A ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Analisar políticas públicas é lançar olhar sobre o comportamento dos atores sociais e sobre o processo de formulação de uma agenda política, buscando entender o porquê da elaboração e quais são os destinatários daquelas políticas (SERAFIM; DIAS, 2012). É recorrente encontrar várias definições sobre “política” e “políticas públicas”. Os termos na língua inglesa identificam as variantes sobre o tema: *polity*, para a esfera da política e para diferenciar o mundo da política do da sociedade civil; *politics*, como a atividade política na disputa por cargos políticos, o debate partidário etc.; e *policies*, para a ação pública, ou seja, os processos que elaboram e implementam programas

e projetos públicos (MULLER; SUREL, 2004).

Secchi (2013, p.2) afirma objetivamente que “uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público”, ou seja, a razão para a definição de uma política pública é um enfrentamento de um problema entendido como coletivamente relevante. Uma das ferramentas de visualização e análise de políticas públicas mais presentes e utilizadas na literatura sobre o tema é o ciclo de políticas públicas. O *policy cycle* é separado nas seguintes fases: identificação do problema; formação da agenda; formulação de alternativas; tomada de decisão; implementação; avaliação e extinção da política pública. Este esquema apresenta algumas limitações, tais como não colocar em evidência as diversas dimensões analíticas disponíveis para um estudo mais aprofundado e não refletir a contento a realidade dinâmica da política pública, já que as fases podem se apresentar em sequências misturadas e concomitantes (SECCHI, 2013). Secchi (2013) apresenta uma abordagem mais completa, indo além do ciclo de políticas públicas, propondo um esquema analítico baseado em cinco dimensões: 1ª conteúdo (trata dos tipos de políticas públicas); 2ª temporal (trata das fases do *policy cycle*); 3ª espacial (trata das instituições); 4ª atores (trata dos atores no processo de política pública) e; 5ª comportamental (trata dos estilos de políticas públicas).

Neste trabalho, são tomadas como referência as dimensões propostas por Secchi (2013), bem como a análise do subsistema político envolvido na PNMCB, composto de um número limitado de atores e instituições, geralmente reunidos em grupos relativamente coesos, que se especializam e direcionam seus esforços para questões específicas em relação a uma política (CAPELLA; BRASIL, 2015).

3 | A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU

Com exceção da Europa, o bambu é uma planta nativa de todos os continentes, pertencente à família *Graminae* e subfamília *Bambusoideae*, apresenta cerca de 50 gêneros que se subdividem em mais de 1.300 espécies distribuídas predominantemente nas regiões tropicais e subtropicais da Ásia, África e América do Sul.

Oliveira (2013) afirma que o bambu apresenta sete pontos principais a serem destacados de forma favorável para a utilização na construção civil: alta resistência à tração; boa resistência à compressão; leveza; flexibilidade; material alternativo e ecologicamente correto e; rápido crescimento e alta produtividade. Isso possibilita seu uso na fabricação de andaimes, armação para concreto em pequenas construções, estrutura para pontes e telhados e no fornecimento de matéria prima para acabamentos. Além disso, pode-se aproveitar a planta viva, como regenerador do solo, auxiliando no controle da erosão, formação de matas ciliares evitando assoreamento dos rios, barreira contra ventos e paisagismo. O manejo abrange alimentação, medicina, química, farmácia, fabricação de tecidos, construção civil, cercas, mobiliário, armamento,

instrumentos para caça e para pesca, embarcações, artesanato, canalização de água, indústria do papel, produção de carvão, instrumentos musicais entre outras aplicações (COSTA, 2014).

O manejo do bambu empregado às atividades produtivas de baixa qualificação apresenta grande importância no contexto social brasileiro. Sachs (2004) cunha o termo “Inclusão Social pelo Trabalho Decente”, condição que só pode ser alcançada caso as grandes diferenças sociais e os níveis de exclusão que conhecemos hoje no Brasil sejam mitigados por políticas sociais compensatórias que promovam o acesso universal aos serviços sociais de base – educação, saúde, saneamento, moradia.

[...] a inserção no sistema produtivo oferece uma solução definitiva, enquanto as medidas assistenciais requerem financiamento público recorrente; Em termos psicológicos, o exercício do direito ao trabalho promove a autoestima, oferece oportunidades para a auto realização e o avanço na escala social, ao contrário do desânimo e da falta de perspectivas vivenciados por assistidos crônicos (SACHS 2004, p. 25).

Nesse contexto, foi promulgada a lei nº 12.484/2011, instituidora da PNMCB, objetivando o desenvolvimento da cultura do bambu no Brasil. Esta busca a promoção do manejo sustentado e o cultivo de bambu, com foco na valorização da atividade como instrumento de fomento do desenvolvimento socioeconômico regional.

4 | ANÁLISE DA PNMCB

Adotando uma avaliação externa *post facto*, objetivando uma análise sintética da PNMCB e fornecer conhecimento para programas futuros na área, esta seção se orienta no esquema analítico baseado em cinco dimensões proposto por Secchi (2013).

4.1 Dimensão conteúdo

O conteúdo da PNMCB pode ser classificado utilizando-se uma gama de diferentes tipologias clássicas ou por tipologias criadas pelo analista. Na tipologia proposta por Wilson (1983, apud Secchi, 2013 p.26) as políticas podem ser mensuradas com critérios de benefícios e custos à sociedade.

		CUSTOS	
		Distribuídos	Concentrados
BENEFÍCIOS	Distribuídos	Política majoritária	Política empreendedora
	Concentrados	Política clientelista	Política de grupos de interesse

Quadro 1 – Tipologia de Wilson

Fonte: Wilson, 1983 apud Secchi, 2013, p. 27

Na PNMCB observam-se traços característicos de uma Política de grupos de

interesses, que revelam ações que tendem a provocar conflitos, haja vista a existência de atores com objetivos antagônicos. Porém, esta categoria não se mostra exaustiva e mutuamente excludente, já que outros traços podem ser classificados como Política clientelista, pois no Art. 4º inciso I da Lei nº 12.484/2011 temos a previsão de “crédito rural sob condições favorecidas, em especial no que se refere a taxas de juros e prazos de pagamento” (BRASIL, 2011), que deve ser ofertado de maneira subsidiada por Bancos Estatais.

Outra tipologia agregadora é a de Gormley (1986, apud SECCHI, 2013), que utiliza o nível de saliência, como a capacidade de chamar a atenção e afetar a sociedade em geral.

		COMPLEXIDADE	
		Alta	Baixa
SALIÊNCIA	Alta	Política de sala operatória	Política de audiência
	Baixa	Política de sala de reuniões	Política de baixo escalão

Quadro 1 – Tipologia de Gormley

Fonte: Gormley, 1986 apud Secchi, 2013, p. 28

A PNMCB pode ser enquadrada como política de baixo escalão, pois apresenta simplicidade na elaboração, visto que basicamente a Lei nº 12.484/2011 é a única diretiva estatal sobre o tema, além disso, a política não representa grande apelo popular.

Apesar de auxiliarem na análise de políticas, as tipologias são alvo de críticas por apresentarem certo grau de reducionismo e simplificação da realidade. Como visto, uma dada política pode se encontrar na “fronteira” entre duas categorias de análise, que em tese deveriam ser mutuamente exclusivas e coletivamente exaustivas (SECCHI, 2013).

4.2 Dimensão temporal

A análise do ciclo de políticas públicas, reunidas em sete fases principais, revela um pouco mais da dinâmica da PNMCB, simplificando uma possível complexidade da mesma. Na etapa de identificação do problema, a percepção por parte dos produtores e pesquisadores e agentes políticos é importante. Na PNMCB fica claro que a motivação principal era a falta de uma articulação governamental em torno da produção da planta e a desconsideração de sua potencial força de promoção e desenvolvimento social local. A identificação da lacuna existente entre o potencial da planta e o parco conhecimento sobre seus aspectos agronômicos fomentou o interesse na causa, incentivando a Universidade de Brasília (UnB) a realizar o primeiro Seminário Nacional do Bambu no Brasil em 2006, chamando a atenção do tema para os agentes políticos (COSTA, 2014). Esses foram os primeiros passos que os atores envolvidos na identificação do problema deram para que este formasse uma agenda política.

Segundo Cobb e Elder (1983, apud SECCHI, 2013), existem três condições para que um problema identificado entre na fase de formação da agenda: atenção (diferentes atores devem entender a situação como merecedora de intervenção); resolutividade (as ações devem ser consideradas necessárias e factíveis) e; competência (o problema deve tangenciar responsabilidades públicas). No caso da PNMCB, os diferentes atores enxergaram um vácuo regulatório e a falta de organização do Estado para a resolução do problema. Na formulação de alternativas, o *policymaker* pode optar pelo estabelecimento de objetivos e metas de maneira mais frouxa e abrangente ou especificar e delimitar os objetivos e metas quanto à quantificação e prazos. No texto da lei nº 12.484/2011, observa-se um alto grau de generalidades e objetivos não quantificáveis. Segundo Secchi (2013), isso pode se dar de maneira não intencional (falta de técnica ou conhecimento do tema) ou intencionalmente, já que a ausência de elementos quantitativos impede que a eficácia da política seja verificada, o que pode vir ao encontro do cinismo de formadores de políticas clientelistas e/ou políticas sem sentido. Na PNMCB, identificamos que a promulgação de uma lei mais abrangente foi o primeiro passo no sentido de fortalecer ações na área, porém observa-se que esta ainda não foi regulamentada, o que é um fator crítico para a execução das diretrizes previstas.

Na etapa de tomada de decisão “os interesses dos atores são equacionados e as intenções (objetivos e métodos) de enfrentamento de um problema público são explicitadas” (SECCHI, 2013, p.51). O modelo incremental proposto por Lindblom (1959, apud SECCHI, 2013) expressa de maneira pertinente a dinâmica percebida na PNMCB, já que foge aos modelos de racionalidade, sendo mais aderente à realidade da política brasileira. Segundo Secchi (2013, p. 53), o modelo incremental apresenta três características: problemas e soluções são definidos, revisados e redefinidos simultaneamente e em vários momentos da tomada de decisão; as decisões presentes são consideradas dependentes das decisões tomadas no passado e os limites impostos por instituições formais e informais são barreiras à tomada de decisão livre por parte do *policymaker* e; as decisões são consideradas dependentes dos interesses dos atores envolvidos no processo de elaboração da política pública, e por isso, muitas vezes a solução escolhida não é a melhor, mas aquela que foi politicamente lapidada em um processo de construção de consensos e de ajuste de mútuo interesse.

A implementação compreende o conjunto de eventos e atividades que sucedem a definição das diretrizes de uma política, é basicamente fazer a política sair do papel e funcionar efetivamente (RUA, 1998). É nesse espaço de tempo que são produzidos os primeiros resultados concretos da política pública (SECCHI, 2013). Diante da complexidade da trama política, até os melhores planejamentos podem enfrentar dificuldades de implementação. Não são raros os casos de leis e programas que não “pegam”. Sabatier (1986, apud SECCHI, 2013, p. 60) afirma que a implementação de políticas públicas se baseia em dois modelos: *top-down*, no qual existe clara separação entre os momentos de tomada de decisão (políticos) e implementação

(administração) e; *bottom-up*, caracterizado pela maior liberdade dos burocratas em modelar a implementação de políticas públicas. Na PNMCB, o principal instrumento de implementação foi a regulamentação da atividade produtiva da planta e a possibilidade de subsídio da produção através de crédito rural sob condições favorecidas, em especial no que se refere a taxas de juros e prazos de pagamento. Predominantemente, percebe-se que a tomada de decisão de cima para baixo partiu do PL nº 1180/2007 de autoria do Deputado Federal Robson Lemos Rodovalho, que posteriormente foi transformada na lei nº 12.484/2011, cabendo aos órgãos da Administração Pública a implementação.

Uma das partes mais críticas do ciclo de políticas públicas é a avaliação. Esta é “a fase do ciclo de políticas públicas em que o processo de implementação e desempenho da política pública são examinados com o intuito de conhecer melhor o estado da política e o nível de redução do problema que a gerou” (SECCHI, 2013, p.63), oferecendo subsídios às decisões dos gestores da política quanto aos ajustes necessários para que os resultados esperados sejam obtidos (RUA, 1998).

Subirats (1989, apud SECCHI, 2013) afirma que devem ser levados em consideração aspectos da percepção dos destinatários da política pública, a legitimidade da elaboração, a participação dos atores e seus impactos no macroambiente, que no caso revelam um aumento de interesse de setores públicos e privados no desenvolvimento da produção. A Empresa Brasileira de Agropecuária (Embrapa) tem empreendido esforços para estimular a agricultura familiar a partir da exploração sustentável que possa contribuir para a renda e o desenvolvimento da população local. Desde 2002 o Grupo Suzano, empresa do ramo de celulose, optou pelos investimentos na cultura do bambu, nos segmentos de arquitetura e construção civil. Essa rede de atores interessados no bambu culminou na criação da Associação Brasileira de Produtores de Bambu (Aprobambu) em 2014 e que conta com cerca de 20 empresários do ramo em sua rede de relacionamento associativo (SANTI, 2015).

Outro objetivo claro na lei nº 12.484/2011 é o acesso a crédito rural subsidiado. Santi (2015) afirma que, segundo o presidente da Aprobambu, alguns produtores têm conseguido financiamento do Programa Nacional de Agricultura Familiar (Pronaf), que é voltado a atividades de preservação, exploração e recuperação de áreas degradadas, ao extrativismo ecologicamente sustentável e à recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, 2017).

A última etapa do ciclo de políticas pública é a extinção da política pública, que se dá caso a política implementada tenha que ser ajustada ou descontinuada (RUA, 1998). Giuliani (2005, apud SECCHI, 2013, p. 67) afirma que as razões para extinção da política são basicamente três: o problema que originou a política é resolvido; os programas, as leis ou as ações que ativavam a política são ineficazes e; o problema, embora não resolvido, perde a importância e sai das agendas políticas formais. Além disso, uma política pode nascer com prazo determinado, o que gera a extinção da

mesma. A PNMCB, apesar de carecer de complementação e ter resultados de difícil mensuração, é vista pelos atores envolvidos como o início da consolidação do cultivo e manejo sustentado do bambu no Brasil que ainda está longe de seu processo de maturação.

4.3 Dimensão espacial

O cenário político no qual uma política pública nasce, seu contexto e as instituições que tangencia fazem parte da dimensão espacial. As questões sobre esta dimensão referem-se à cidade, ao estado ou país onde a política é estabelecida. Podem ainda fazer distinção da esfera de poder em que a política foi formulada: executivo, legislativo ou não governamental (SECCHI, 2013).

Nesta dimensão, Secchi (2013, p.84) afirma que “tanto a simplificação como a descrição densa das instituições têm suas desvantagens. Mapear todas as instituições que têm potencial de influenciar determinado processo de política pública seria uma tarefa imensa”.

Fazendo uso da distinção entre instituições formais e informais, pode-se observar que toda a tramitação do PL nº 1180/2007 se deu no âmbito legislativo, da data da proposição da lei, das discussões entre as comissões e sua promulgação em 2011.

Outro aspecto observado é a cultura política na localidade em que a política pública é pensada. Almond e Verba (1963, p. 13 apud SECCHI, 2013, p. 85) definem cultura política como “atitudes em relação ao sistema político e suas várias partes, e atitudes em relação a si mesmo dentro do sistema”. Para os autores, existem três tipos de cultura política: paroquial, na qual os cidadãos são pouco ligados politicamente ao governo central e há uma falta de visão integrada das comunidades ao sistema político; submissa, em que os cidadãos reconhecem o governo central, mas são dependentes e subservientes ao centro político e; participativa, na qual os cidadãos reconhecem o governo central como agente da sociedade e se sentem responsáveis pela definição do seu rumo.

No contexto da PNMCB, percebem-se traços característicos de uma cultura paroquial em regiões mais afastadas dos grandes centros e submissa em regiões mais centrais. Praticamente toda articulação em torno da PNMCB se dá no âmbito do governo central, na qual alguns atores envolvidos revelam certa dose de dependência das ações por parte dos agentes políticos para que a política fosse implementada.

4.4 Dimensão atores

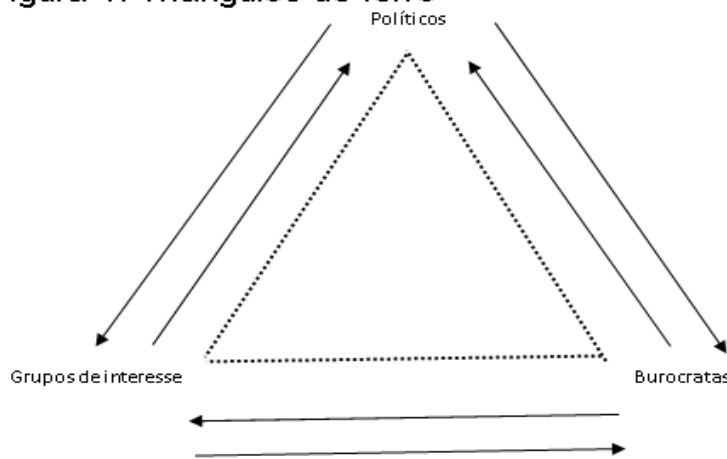
Os atores são indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política (SECCHI, 2013). Há atores públicos, como os gestores públicos, juízes, burocratas, políticos e outras instituições do governo; e atores privados, consumidores, empresários, trabalhadores, corporações, centrais sindicais, mídia, entidades do terceiro setor, todos aqueles que têm poder para direcionar a formatação das políticas e exercer influências sobre os agentes públicos (SILVA et al., 2017).

Na PNMCB, percebemos que produtores individuais, ONG's, empresas privadas, políticos e órgãos públicos participaram desta arena. Observou-se que a Universidade de Brasília (UnB) teve atuação determinante, realizando o primeiro Seminário Nacional do Bambu no Brasil em 2006 na cidade de Brasília. Entre os participantes estava o então chefe de gabinete do deputado federal Robson Rodovalho, do Distrito Federal, que procurou os coordenadores do evento propondo a criação de um projeto de lei, que incentivasse o fomento e a cultura do bambu no Brasil (COSTA, 2014).

O Centro de Pesquisa e Aplicação de Bambu e Fibras Naturais (CPAB) da UnB acompanhou diretamente a tramitação da lei. O projeto seguiu para a Comissão de Meio Ambiente, Agricultura e Pecuária, porém o deputado Rodovalho, autor da proposta, desistiu de concorrer pela sua reeleição. O projeto tramitou na Câmara dos Deputados por mais de um ano e meio, sendo sempre monitorado quinzenalmente pelo corpo técnico do CPAB/UnB, obtendo ajuda do senador Rodrigo Rollemberg do Distrito Federal, que fez pressões junto à sua bancada pela aprovação do projeto naquela Casa (COSTA, 2014).

Percebe-se que a proposta da PNMCB foi palco destes diversos atores que se mobilizaram em torno do tema. Grupos de interesse, universidades, ONG's e políticos e burocratas foram os protagonistas nesse cenário. O modelo dos triângulos de ferro ilustra as relações entre os atores políticos, grupos de interesse e burocratas quando as construções envolvem estes três elementos principais.

Figura 1: Triângulos de ferro



Fonte: Secchi, 2013, p.123

Nesta representação gráfica, as setas indicam a troca de favores, dotações orçamentárias e lobby entre os três grupos para que a proposta saia do papel (SECCHI, 2013). Podemos inferir que, se os grupos de interesse citados não estivessem em contato próximo com os políticos e burocratas em Brasília, talvez a lei nº 12.484/2011 não houvesse sido promulgada e seria mais um caso de leis “engavetadas”.

4.5 Dimensão comportamental

Trata dos estilos de políticas públicas, que são “procedimentos operacionais

padrão de elaborar e implementar políticas” (RICHARDSON: GUSTAFSSON: JORDAN, 1982 p. 2 apud SECCHI, 2013, p. 135). Em síntese, um estilo é o jeito de ação, uma tática para a condução do processo (SECCHI, 2013).

A tipologia proposta por Richardson, Gustafsson e Jordan (1982), faz distinção entre os estilos de políticas que são predominantes em diferentes países, comunidades políticas e redes públicas. Os estilos podem variar de acordo com a abordagem na resolução de problemas (proativo a reativo) ou na relação entre atores governamentais e atores sociais (consensual a impositivo) (SECCHI, 2013).

No contexto da PNMCB, percebe-se predominantemente a abordagem de estilo reativo, pois nessa lógica política, a formulação e implementação são reflexos de pressões políticas. Ou seja, não existe uma análise prévia do ambiente que sustenta um planejamento no qual os objetivos são racionalmente estabelecidos (estilo proativo). O grupo formado pelos pesquisadores do CPAB/UnB, o *lobby* das empresas privadas do setor de celulose e a rede de cooperação de produtores em ONG’s criaram um ambiente que culminou no Primeiro Seminário Nacional do Bambu no Brasil. A partir de então, os políticos perceberam a necessidade de atuação na causa do bambu.

No eixo consensual-impositivo, observa-se o consenso entre os atores de que a princípio, a criação de uma lei era uma boa opção de ação a ser tomada, e que esta poderia ser regulamentada posteriormente (COSTA, 2014). O monitoramento e presença do CPAB/UnB durante o processo garantiu que a proposta não fosse desvirtuada, de maneira impositiva, pelos deputados e senadores que discutiram o assunto em suas comissões.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre o teor e efetividade das políticas públicas tem se mostrado cada vez mais relevante no atual contexto brasileiro. O Estado em ação tem sido o foco da Análise de Políticas Públicas, campo do conhecimento em construção e crescimento nos últimos anos que busca o aperfeiçoamento das intervenções estatais na sociedade. O cartesianismo de alguns modelos de análise podem apresentar limitações, sobretudo quando os comportamentos dos atores na arena política fogem à racionalidade. Porém, o uso de modelos serve como ponto de partida, sistematizando o pensamento, lançando luz e desvendando alguns aspectos da trama política que subjazem às ações governamentais.

O cultivo e manejo sustentado do Bambu apresentam condições de absorção de mão de obra de baixa qualificação, ação como regenerador ambiental e potencial no desenvolvimento socioeconômico regional. A identificação da lacuna entre o potencial da planta e a articulação governamental em torno da causa culminou na promulgação da Lei nº 12.484/2011, que teve como intuito fomentar a cultura do Bambu. Nesse sentido, ao analisar a PNMCB fica evidente que os grupos de interesse no tema mostraram protagonismo frente à reatividade dos agentes políticos para a

concretização da lei, que carecia de maior participação social e apelo popular. Esta, apesar de definir apenas diretrizes gerais, se revelou como primeiro passo para que seus objetivos se realizem. Para um maior entendimento do tema cabem reflexões futuras sobre a não regulamentação de alguns pontos, que poderiam tornar a avaliação mais objetiva e aprofundada em relação aos resultados quantitativos da PNMCB.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta. Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 7-9, fev. 2003.

BRASIL. Lei nº 12.484, de 8 de setembro de 2011. **Dispõe Sobre A Política Nacional de Incentivo Ao Manejo Sustentado e Ao Cultivo do Bambu e Dá Outras Providências..** Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12484.htm>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt; BRASIL, Felipe Gonçalves. Análise de políticas públicas: uma revisão da literatura sobre o papel dos subsistemas, comunidades e redes. **Novos estud. - CEBRAP**, São Paulo, n. 101, p. 57-76, mar. 2015.

COSTA, Ricardo de Souza Martins da. **O BAMBU: POTENCIALIDADES TÉCNICAS E SOCIAIS E A POLÍTICA DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO.** 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

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

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Sead destinou R\$ 60 milhões para 3,5 mil projetos de agroflorestas em 2016.** 2017. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/sead-destinou-r-60-milhoes-para-35-mil-projetos-de-agroflorestas-em-2016>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

MULLER, Pierre; SUREL, Yves. **A análise das políticas públicas.** Pelotas: Educat, 2004.

OLIVEIRA, Luiz Fernando Andrade de. **CONHECENDO BAMBUS E SUAS POTENCIALIDADES PARA USO NA CONSTRUÇÃO CIVIL.** 2013. 90 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Construção Civil, Escola de Engenharia UFMG, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://pos.demc.ufmg.br/novocecc/trabalhos/pg2/100.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Fgv, 2005.

RUA, Maria das Graças. Análise de políticas públicas: conceitos básicos. In: RUA, Maria das Graças; CARVALHO, Maria Izabel Valladão de. **O Estudo da política: tópicos selecionados.** Brasília: Paralelo 15, 1998.

SACHS, Ignacy. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 18, n. 51, p.23-49, ago. 2004. FapUNIFESP.

SANTI, Thais. Bambu para toda a obra. **O Papel**, São Paulo, v. 1, n. 4, p.23-34, abr. 2015. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1016916/1/25536.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage, 2013.

SERAFIM, Milena Pavan; DIAS, Rafael de Brito. ANÁLISE DE POLÍTICA: UMA REVISÃO DA LITERATURA. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1, p.121-134, jan. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.adm.ufba.br /index.php/cgs/article/ view/213/pdf_22>. Acesso em: 20 jan. 2018.

SILVA, Allan Gustavo Freire da et al. A relação entre Estado e políticas públicas: uma análise teórica sobre o caso brasileiro. **Revista Debates**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.25-42, 18 abr. 2017. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SOUZA, C. Política Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, n.16, p.20-45, jun/ dez. 2006.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, June 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034122008000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 fev. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO

Ricardo Zerinto Martins

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -
PUCSP

São Paulo – SP

PALAVRAS-CHAVE:

Reciclagem;
Sustentabilidade; Gestão Financeira.

**REDUCE, REUSE AND RECYCLE -
SUSTAINABILITY OF A TRYING CENTER OF
RECYCLABLE MATERIALS:
CASE STUDY**

RESUMO: O Brasil tem sinalizado que não está suportando mais a agressão ao meio ambiente provocada pelo acúmulo de resíduos e esgotamento dos recursos naturais em função do aumento do consumo. O índice de reciclagem e reaproveitamento é baixo, pois para alguns materiais não há mercado. Isso torna a atividade com materiais recicláveis instável e pouco atrativa, e, aliando a má gestão financeira não se mantém por muito tempo. Neste contexto, o objetivo desse estudo é apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso por meio de observação e análise documental de caráter exploratório. Como resultado, foi possível identificar que os materiais com alto giro como o alumínio, papel e PET são vitais para sua permanência no mercado. O cobre e o ferro são matérias que devem ser eliminados, mesmo que temporariamente, devido à baixa quantidade e giro.

ASBTRACT: Brazil has signaled that is not supporting more damage to the environment caused by the accumulation of waste and depletion of natural resources due to the increased consumption. The recycling and reuse rate is low, as for some materials there is no market. This makes the activity with unstable recyclable materials and unattractive, and, combining financial mismanagement does not hold for long. In this context, the aim of this study is to present a proposal for financial management to a screening center aiming its sustainability in the recyclables market located in the metropolitan region of the Paraíba Valley, State of São Paulo. The research method used was case study through observation and document analysis exploratory. As a result, it observed that materials with high turnover such as aluminum, paper and PET are vital to their stay in the market. Copper and iron are matters that should be eliminated, even temporarily, because of the low quantity and spin.

KEYWORDS: Recycling; Sustainability;

1 | INTRODUÇÃO

A geração de resíduos sólidos urbanos tende a aumentar com o crescimento populacional e conseqüentemente o aumento do consumo. O índice de reciclagem e de reutilização de resíduo sólido urbano é baixo. Os aterros sanitários podem ser um destino que se adapta as condições econômicas dos municípios, e desde que bem operados, são seguros para o meio ambiente. Mas estes, apresentam algumas dificuldades como os locais para sua instalação, por exemplo. Desta forma deve-se otimizar os aterros sanitários existentes, evitando a deposição de resíduos que podem ser reciclados ou reutilizados aumentando sua vida útil.

A reciclagem de materiais é feita pelas empresas recicladoras, que dependem de cooperativas e centros de triagem de materiais recicláveis operados pela iniciativa privada. Os centros de triagem, em geral, permanecem pouco tempo ativos por não terem um mercado estável para alguns materiais, o que torna a atividade pouco atrativa. Assim, essa atividade necessita de uma gestão financeira adequado visando sua sustentabilidade financeira, atraindo investimentos para construção de novos empreendimentos e a ampliação dos existentes.

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de gestão financeira para um centro de triagem de materiais recicláveis visando garantir sua sustentabilidade financeira e perenidade do negócio no mercado.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Pereira, Silva e Carbonari (2011), conceituam sustentabilidade como sendo um princípio segundo o qual o uso de recursos naturais satisfaz as necessidades presentes sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Sustentabilidade também pode ser definida como a capacidade do ser humano interagir com o meio ambiente, não comprometendo os recursos naturais necessários das próximas gerações (SEIFFERT, 2011). Moura (2011) constata que ao longo da história, o homem sempre utilizou os recursos naturais e gerou resíduos com baixo nível de preocupação, pois no passado, o enfoque era diluir e dispersar. Durante esse período, os recursos eram abundantes e a natureza aceitava sem reclamar os despejos realizados. Diante dessa perspectiva, Heringer e Martins (2012) destacam que empresas podem se tornar exemplo de responsabilidade social e de sustentabilidade à luz das boas práticas. Existe, por parte dessas empresas, uma preocupação com todos os envolvidos, os *stakeholders*, ao buscar a sustentabilidade numa dimensão também social.

Aterro sanitário é o destino dos resíduos sólidos urbanos em aproximadamente 27% das cidades brasileiras. Para a Secretaria do Meio Ambiente de São Paulo,

apesar do Brasil já ser um país com mais de 80% da população vivendo em áreas urbanas, a infraestrutura e os serviços não acompanharam o ritmo de crescimento das cidades. Os impactos do manejo inadequado de resíduos sólidos urbanos são enormes para a população, seja para a saúde ou para a qualidade ambiental (SÃO PAULO, 2010). Considerando aspectos operacionais e custos pode-se destacar uma série de vantagens e desvantagens comparando com outras formas de destinação de resíduos sólidos urbanos conforme demonstrado no Quadro 1:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento é muito menor que o requerido por outras formas de tratamento de resíduos sólidos urbanos. • Custo de operação muito menor que o requerido pelas instalações de tratamento de resíduos sólidos urbanos. • Apresenta poucos rejeitos ou refugos a serem tratados em outras instalações. • Simplicidade operacional. • Flexibilidade operacional, sendo capaz de operar bem mesmo ocorrendo flutuações nas quantidades de resíduos sólidos urbanos a serem aterrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não trata os resíduos sólidos urbanos, consistindo em uma forma de armazenamento no solo. • Requer áreas cada vez maiores. • A operação sofre ação das condições climáticas. • Apresenta risco de contaminação do solo e da água subterrânea com o tempo.

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens na Utilização do Aterro Sanitário
 Fonte: Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2010)

A reciclagem de materiais possibilita o retorno das matérias primas ao mercado diminuindo gradativamente a necessidade de se buscar na natureza recursos cada vez mais escassos. Segundo o Ministério do Meio Ambiente, a coleta seletiva de resíduos sólidos urbanos no Brasil, feita pelos chamados “catadores”, cooperativas e centros de triagem de materiais recicláveis, concentram-se, a maior parte, na macrorregião Sudeste com 48%, tendo como segundo lugar a macrorregião Sul com 35%, o que representam, juntas, 83%. (BRASIL, 2012). Para Polizelli (2011), o crescimento demográfico, a intensificação das atividades humanas e a melhora do nível econômico das pessoas são os responsáveis pelo aumento da quantidade de resíduos sólidos urbanos, constituindo um problema que tem como fator agravante o manejo inadequado desses resíduos, desde a geração até à sua destinação final.

Como qualquer atividade empreendedora, os centros de triagem de materiais recicláveis, constituem um negócio e necessitam de uma gestão financeira que garanta fluxos líquidos de caixa positivos, ou seja, após o pagamento de todos os gastos fixos e variáveis deve haver o lucro, necessário para sua sustentabilidade financeira e perenidade do negócio. Nesse sentido, Assaf Neto (2005) conceitua que a gestão financeira envolve as funções vinculadas à tesouraria e controladoria:

investimentos, custos, preços e gestão do lucro. Segundo Groppelli e Nikbakht (2006), gestão financeira é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar início ou continuidade às operações de uma empresa e decide quando e como a necessidade de recursos será financiada. A gestão financeira é considerada como a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou o valor da empresa que representa um investimento. Nesse contexto, Quinteiros e Martins (2012) destacam, o fluxo de caixa tem se apresentado como uma das ferramentas importantes na gestão financeira da empresa, bem como na gestão do capital de giro. Pode-se entender que a gestão financeira é estabelecida quando o principal objetivo é a maximização do valor investido numa atividade empreendedora, à luz dos conceitos de valor do dinheiro no tempo, considerando às variáveis risco e retorno esperados. Uma atividade empreendedora pode ser representada por meio de sucessivos fluxos líquidos de caixa, de forma que a gestão financeira avalie todos os procedimentos administrativos e operacionais que influenciam direta ou indiretamente o resultado.

3 | MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em um centro de triagem de materiais recicláveis, localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O centro de triagem de materiais recicláveis estudado fica próximo a cidade de Tremembé, entre as cidades de Taubaté e Pindamonhangaba. Sua escolha deve-se pela sua localização, próximo de empresas de reciclagem, de uma cooperativa de materiais recicláveis, além da disponibilidade de seus gestores fundadores, em fornecer as informações necessárias para a realização do presente estudo. O centro de triagem de materiais recicláveis iniciou suas atividades em Julho de 2009, com o objetivo de gerar emprego e renda, aproveitando a experiência profissional de seus fundadores, adquirida em empresas de materiais reciclados. O período disponibilizado para o levantamento de dados e informações documentais iniciou em Julho de 2009 até Junho de 2013, com periodicidade mensal.

Para a realização do cálculo dos índices financeiros foram utilizadas médias mensais dos últimos 12 meses, iniciando-se em Julho de 2012 até Junho de 2013, esse período apresenta maior expressividade das quantidades em relação a períodos anteriores. Os efeitos causados por comportamentos sazonais do mercado foram minimizados por meio da utilização de médias aritméticas simples. Segundo Rossetti (2006), variações sazonais são movimentos periódicos e intra-anuais provocados por épocas específicas ao longo do ano. Produtos sazonais são aqueles que apresentam ciclos bem definidos de produção, consumo e preços. Resumidamente, existem épocas do ano em que a sua disponibilidade nos mercados varejistas ora é escassa, com preços elevados, ora é abundante, com preços baixos.

Com base no fluxo interno dos materiais, foram avaliadas todas as etapas:

separação, classificação, pesagem, prensagem, enfardamento, estocagem até a expedição, observando-se o movimento interno, iniciado na recepção dos materiais até a sua expedição. As quantidades de entrada e saída de cada tipo de material foram levantadas, bem como seu custo operacional, valor de compra, tempo de estocagem e valor de venda.

Com relação aos estoques, foram avaliadas as três fases: recepção dos materiais, processamento e disponibilidade nos estoques para comercialização, qual a disposição física dos estoques durante essas três fases até a sua expedição final no momento da venda. Para controlar o fluxo dos materiais da recepção até a expedição, são utilizados livros de entrada e de saída. Por meio desses livros foram avaliados como os registros são feitos na entrada, durante o processamento e no momento em que são baixados após a sua comercialização.

Com relação à logística, foram identificados os gastos envolvendo o transporte dos materiais e como esses custos são distribuídos entre os materiais para determinar seu resultado individualizado.

A avaliação do livro caixa foi com base nos registros das movimentações financeiras, o capital de giro e seu dimensionamento, considerando os recebimentos e pagamentos, incluindo as retiradas feitas pelos sócios.

Todos os dados e informações foram organizados em planilha eletrônica dando origem a tabelas, quadros e gráficos com evoluções mensais por quantidade e valores para cada tipo de material e total. Além da pesquisa com base nos documentos de controles, foram verificados todos os procedimentos desde a recepção, processamento, estoques até a expedição dos materiais comercializados.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

O centro de triagem de materiais recicláveis estudado, apesar do uso de controles simplificados, alguns até manuais, e com funcionários com baixo conhecimento e qualificação técnica, inclusive os gestores, apresentou um crescimento desde sua constituição. Esse crescimento deve-se a localização privilegiada, próximo das empresas recicladoras, cooperativas e dos pontos de coleta dos materiais, minimizando os gastos com transportes, seja na coleta ou na entrega dos materiais processados. Outro ponto a ser considerado é o baixo investimento feito em equipamentos hidráulicos ou manuais. Os espaços destinados à recepção, processamento, estoques, áreas de circulação e expedição foram construídos gradativamente durante os dois primeiros anos de funcionamento, período em que as quantidades eram menores.

Diariamente são expedidos materiais comercializados para as empresas recicladoras, podendo os mesmos serem entregues ou retirados pelas próprias empresas, isso ocorre devido à proximidade e maior interesse por determinados materiais pelo mercado. Considerando o momento da recepção, processamento e expedição, pode-se identificar a classificação dos materiais com base na quantidade,

tendo apenas dois direcionamentos: venda direta para as empresas recicladoras ou venda para outros centros de triagem e cooperativas de materiais recicláveis conforme demonstrado na Figura 1. Os materiais direcionados diretamente para as empresas recicladoras representam a maior quantidade possibilitando a negociação de melhores preços e melhores condições no momento da comercialização.

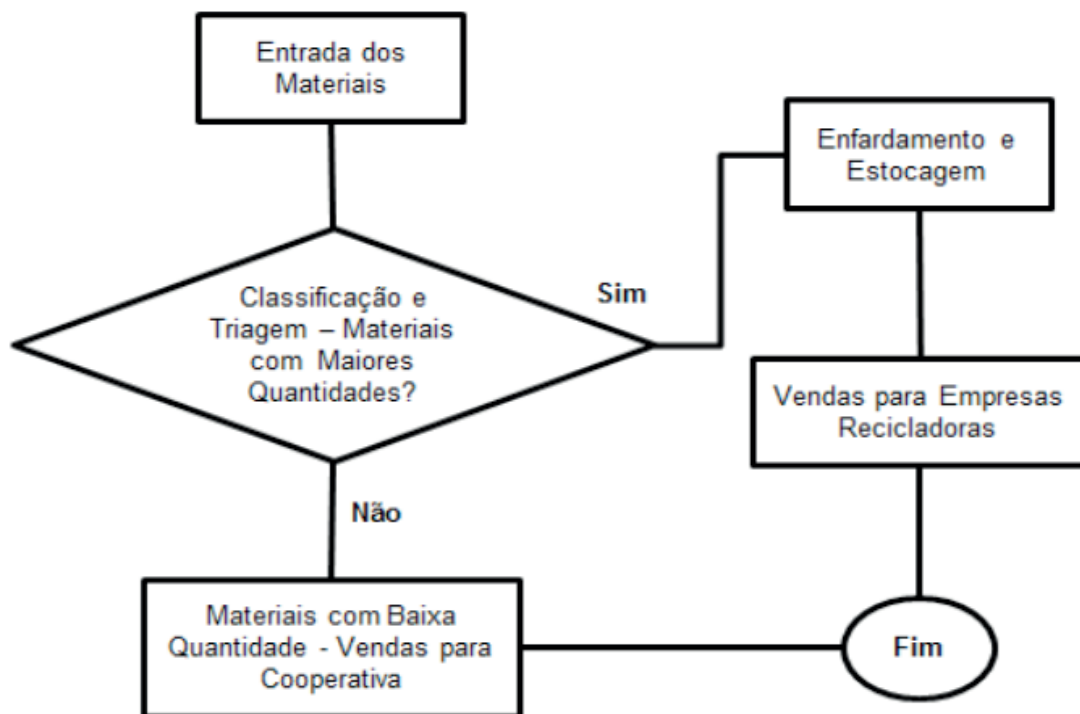


Figura 1 – Fluxograma de Entrada, Classificação e Expedição dos Materiais. Fonte: Desenvolvido pelo autor

Os materiais recepcionados pelo centro de triagem estudo tem duas origens, coleta seletiva e dos catadores e, independentemente da quantidade, todos são comercializados. Os materiais em quantidades menores são vendidos para outros centros de triagem ou para cooperativas de materiais recicláveis. Os principais materiais comercializados, considerando a composição média em peso (kg), são o papelão, ferro, PET (garrafa de refrigerante) e alumínio, totalizando 86,8%, entretanto, quando convertidos em valor de venda (R\$), os mais significativos são, alumínio, ferro, cobre e o papelão, nessa ordem, totalizando 76,2% do faturamento médio anual conforme Tabela 1.

Materiais	Em peso (kg)	Posição
Papelão	49,1%	1º
Ferro	26,1%	2º
PET (garrafa refrigerante)	6,1%	3º
Alumínio	5,5%	4º
Total	86,8%	

Materiais	Em valor (R\$)	Posição
Alumínio	30,7%	1º
Ferro	18,2%	2º
Cobre (comprado dos catadores)	14,8%	3º
Papelão	12,5%	4º
Total	76,2%	

Tabela 1 – Comparativo entre os principais materiais, em peso (kg) e (R\$)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O destaque fica para o cobre que assume a posição do PET, em função do seu valor de comercialização. Foi possível constatar também, que a importância de cada material é estabelecida pelos gestores, considerando o valor unitário por kg, e não é feito nenhum cálculo para identificar o giro desses materiais. Giro de estoques pode ser entendido como a quantidade de vezes que os estoques são repostos, ou seja, quando ocorre a necessidade de reposição, indica que os mesmos foram vendidos, demonstrando maior preferência desses materiais pelo mercado. Comparativamente, pode-se identificar o valor unitário por kg de cada material e o seu giro médio mensal correspondente, de forma que o giro é que determina a importância no resultado e para o fluxo de caixa conforme Tabela 2.

Materiais	R\$ / kg	Giro Médio de Estoques
Cobre	12,81	3,1
Alumínio	3,22	30,0
PEAD	1,26	5,6
PET (garrafa de refrigerante)	1,09	12,9
Apara (papel)	0,85	8,2
Plástico	0,66	6,4
Ferro	0,40	5,6
Papelão	0,16	13,8
Rejeitos	0,14	6,0

Tabela 2 – Preço Médio de Venda e Giro Médio de Estoques

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Com base no valor unitário de venda, o cobre é o material com maior valor, R\$ 12,81/kg, superando o alumínio que é o segundo colocado com R\$ 3,22/kg. A relação entre o preço unitário destes materiais é de 3,97 vezes, ou seja, o cobre é 3,97 vezes mais caro que o alumínio. Quando comparado o giro verifica-se que o alumínio gira 9,68 vezes mais rápido que o cobre.

Outros índices utilizados para se avaliar a liquidez no curto prazo são os índices de liquidez corrente e liquidez seca. O índice de liquidez corrente é obtido por meio da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, resultando 0,83, ou seja, para cada R\$ 1,00 devido o centro de triagem possui R\$ 0,83, faltando R\$ 0,17. O índice de liquidez seca é obtido de maneira similar subtraindo apenas o valor dos estoques do ativo circulante. Desta forma o resultado cai para 0,42 indicando que a manutenção de estoques por longos períodos afeta negativamente o capital de giro e a liquidez da empresa, conforme ilustra a Figura 2. O resultado do índice de liquidez seca é reduzido pela metade devido ao valor dos estoques que representam 50% do total do

ativo circulante. O passivo circulante possui gastos elevados representado pela folha de pagamento que totaliza 70%, ou seja, 41% para pró-labore e 29% para salários e encargos dos funcionários.

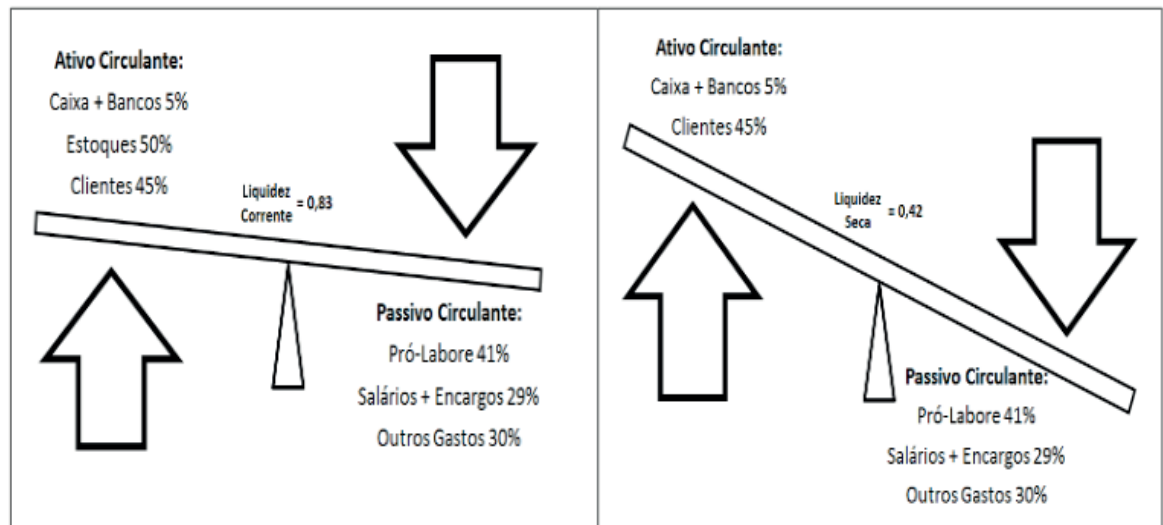


Figura 2 – Índices de Liquidez Corrente e Liquidez Seca Comparativamente

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Assim, apesar do cobre ter um maior valor unitário o tempo que fica parado no estoque causa prejuízo ao centro de triagem já que é necessária uma quantidade mínima para sua comercialização, além do que o mesmo é comprado de catadores, consumindo as reservas do caixa e diminuindo a liquidez da empresa. Já o alumínio, por apresentar uma maior oferta de material atinge a quantidade mínima de venda rapidamente gerando lucros maiores em função de giros maiores e os valores pagos aos catadores é bem menor comparado ao valor do cobre, além disso, a maior parte do alumínio vem dos pontos de coleta.

Segundo Padoveze (2012), o capital de giro é influenciado pelas contas do ativo circulante e do passivo circulante, porém, a liquidez seca indica a capacidade de pagamento da empresa sem que os estoques sejam considerados. Dessa forma entende-se que o capital de giro é uma reserva financeira que a empresa tem que ter para honrar seus compromissos de curto prazo sem contar com a venda dos estoques. O centro de triagem não possui capital de giro adequado e a baixa disponibilidade do caixa é rapidamente consumida pelos pagamentos feitos aos catadores que chegam o tempo todo, especialmente em função do cobre que consome valores expressivos do caixa e fica muito tempo parado nos estoques até que seja vendido.

O caixa da empresa é o único instrumento de gestão financeira e é utilizado pelos gestores de forma inadequada, ou seja, saldo positivo indica lucro, possibilitando que os sócios façam maiores retiradas sem nenhuma preocupação com a necessidade mínima de capital de giro e nem com o planejamento para novos investimentos. Saldo negativo indica prejuízo, onde materiais são vendidos abaixo do preço ideal para pagar

contas e cobrir o caixa. Controlar as reservas financeiras para preservar o capital de giro adequado às necessidades estabelecidas pelo ativo circulante e pelo passivo circulante é função da gestão financeira visando evitar que seu financiamento seja feito com terceiros e não haja a incidência de juros, nem a venda de materiais com preço abaixo do ideal causado por situações emergenciais de caixa.

5 | PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Assaf Neto (2005), o prazo médio de estoques mais o prazo médio de vendas menos o prazo médio de compras, representam o ciclo financeiro. Esses prazos influenciam na necessidade líquida de capital de giro e no ciclo operacional com reflexo direto no resultado. O prazo do estoque é representado pelo tempo em que os materiais ficam aguardando do momento em que são recepcionados, somados ao tempo em que esses materiais são processados, mais o tempo em que ficam nos estoques até serem comercializados e finalmente expedidos. A proposta de uma gestão financeira eficiente e adequada consiste em eliminar os materiais com baixo giro e focar nos materiais com maiores giros. O cobre e o ferro devem ser eliminados inicialmente, pois consomem rapidamente as reservas do caixa e ficam muito tempo parados nos estoques até que atinjam a quantidade mínima necessária para a sua comercialização. Deixar de trabalhar com materiais com baixo giro (ferro e cobre) e concentrar o negócio nos materiais com maiores giros (alumínio, PET e papelão) possibilitará a capitalização necessária para preservar o capital de giro, possibilitando inclusive, o planejamento para expansão e novos investimentos. Posteriormente, o centro de triagem de materiais recicláveis poderá voltar a trabalhar com esses materiais, que no momento apresentam baixo giro, aumentando suas quantidades e consequentemente seu giro.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Considerando o crescimento populacional, aumento do consumo, diminuição e o esgotamento dos recursos naturais, a dificuldade na deposição do resíduo sólido, a reciclagem e a reutilização de materiais apresentará uma demanda crescente. Os centros de triagem de materiais reciclados devem cumprir a função de elevar a vida útil dos aterros sanitários e para tanto, a gestão financeira deve ser adequada possibilitando sua manutenção no mercado focando sempre nos materiais com maiores giros.

O capital de giro do negócio deve ser adequadamente dimensionado, considerando o tempo de estoque dos materiais, além dos compromissos de curto prazo representados pelo passivo circulante. O capital de giro não deve ser interpretado como lucro da empresa e sim como uma reserva financeira necessária para que a empresa possa honrar seus compromissos sem depender de recursos emergenciais. Estoques parados, provocado por materiais de baixo giro diminuem a liquidez exigindo

maior necessidade de capital de giro, portanto, o foco deverá ser sempre os materiais com maiores giros.

Com relação as retiradas feitas pelos sócios, o pró-labore e a distribuição dos lucros, deve haver uma regularidade previamente estabelecida, desde que não comprometa a saúde financeira da empresa, possibilitando que haja o acúmulo de parte desses lucros para a realização de investimentos, seja na substituição ou compra de novos ativos, expansão das áreas destinadas a movimentação e circulação de mercadorias, melhorando e ampliando as áreas de recepção, processamento, estocagem e de expedição visando agilizar o fluxo dos materiais e diminuindo o tempo de embarque e desembarque.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente. Resolução CONAMA nº 307, de 05 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2002.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Planos de gestão de resíduos sólidos**: manual de orientações. Brasília. DF, 2012. Disponível em:

<http://www.mma.gov.br/estruturas/182/_arquivos/manual_de_residuos_solidos3003_182.pdf

> Acesso em: abr. 2013.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERINGER, Benedita H. de F; MARTINS, Ricardo Z. **Sustentabilidade e Ética Empresarial à Luz das Boas Práticas de Governança: Petrobras**, 2012 São Paulo. **Anais...** São Paulo: XII EPG Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2012/anais/arquivos/0567_1108_01.pdf> Acesso em: fev. 2014

MOURA, Luiz A. A. de. **Qualidade e gestão ambiental: Sustentabilidade e ISO 14.001**. 6. ed., Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Adriana C; SILVA, Gibson Z. e CARBONARI, Maria E. E. **Sustentabilidade: responsabilidade social e meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEREIRA, André L. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

POLIZELLI, Luiz D. **Meio ambiente e gestão do conhecimento: dos higienistas à sociedade da informação**. São Paulo: Almedina, 2011.

QUINTAIROS, Paulo C. R; MARTINS, Ricardo Z. **O Efeito de Diferentes Critérios de Depreciação de Ativos Operacionais na Análise do Fluxo de Caixa Gerado por um Projeto**, 2012 São Paulo.

Anais... São Paulo: XII EPG Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2012/anais/arquivos/0567_1112_01.pdf> Acesso em: fev. 2014

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 2006.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. **Resíduos Sólidos**. São Paulo: SMA, 2010. p. 20; 33 (Cadernos de Educação Ambiental, 6). Disponível em:

<<http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/publicacoes/sma/6- ResiduosSolidos.pdf>>. Acesso em: mar. 2013.

SEIFFERT, Mari E. B. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS

Elvis Magno da Silva

M.Sc. (FADMINAS)

Lavras - MG

Dayana Christina dos Reis

MBA Contr. e Fin. (FADMINAS)

Lavras - MG

Sibila Fernanda Martins Silva

Esp. Edu Amb. (FADMINAS)

Lavras - MG

RESUMO: A Godiva Alimentos (GODAM) iniciou no ano de 2000, com a fabricação de produtos confiáveis e com alto padrão de qualidade. Os produtos contam com um mix de néctares de vários sabores; a linha Lácteos com manteigas, queijos, requeijões, queijos light, requeijões light, ricota, creme de ricota e leite UHT sendo integral, desnatado e semi-desnatado. Um ponto positivo da empresa GODAM é o investimento em degustações semanais, quinzenais e em datas especiais isso é uma forma para atrair os clientes que não conhecem os produtos, onde eles experimentam e acabam comprando assim aumenta o giro do produto e consequentemente aumenta as vendas com um baixo gasto conforme apresentadas no trabalho. Disto posto o objetivo deste trabalho foi mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho

de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O presente trabalho foi uma pesquisa aplicada e visou gerar conhecimentos para aplicação prática. Esta pesquisa também foi conduzida para solução de um problema específico (custo x retorno). Utilizou-se para coleta de dados do estudo de caso: questionário e observação sistemática.

PALAVRAS-CHAVE: Custos. Contabilidade. Retorno. Promoção.

COST OF PROMOTION VERSUS RETURN PROMOTION: THE CASE OF GODAM ALIMENTOS

ABSTRACT: Godiva Alimentos (GODAM) started in the year 2000, with the manufacture of reliable products with a high quality standard. The products have a mix of nectars of various flavors; The dairy line with butters, cheeses, curd cheese, light cheeses, light curd, ricotta, ricotta cream and UHT milk being integral, skimmed and semi-skimmed. A positive aspect of the GODAM company is the investment in weekly, biweekly and special-day tastings. This is a way to attract customers who do not know the products, where they try and end up buying, thus increasing the product turnover and consequently increasing sales with A low expenditure as presented in the paper. From this point the objective of this work

was to show the costs and the returns of a promotional action through the work of a promoter of sales of this company within a partner company (client). The present work was an applied research and aimed at generating knowledge for practical application. This research was also conducted to solve a specific problem (cost x return). It was used to collect data from the case study: questionnaire and systematic observation.

KEYWORDS: Costs. Accounting. Return. Promotion.

1 | INTRODUÇÃO

Administração é o processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos da empresa (CERTO, 2005).

Para Chiavenato (2005) Administração é alcançar resultados com os meios que se possui. Transformar recursos e competências em resultados extraordinários, sem ela o mundo moderno jamais seria o que é hoje. A administração é o maior responsável pela enorme disparada do desenvolvimento econômico e tecnológico que o mundo experimentou no século XX e promete continuar no futuro.

A contabilidade de custos, como um ramo da administração empresarial, destina-se ao fornecimento de informações para as pessoas que estão dentro da organização e que as dirige. A contabilidade de custos, em um sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixam de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Tem sido reconhecido pela literatura contábil que a variável 'custos', em seu contexto geral, influencia de forma determinante na dimensão de resultados. Portanto, a sua gestão é um pré-requisito para sua eficácia organizacional, visto possibilitar a obtenção de uma economia de custo eficaz, com benefícios para a empresa e seus clientes (SOUZA, 2006).

O objetivo geral do trabalho é mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas dentro de uma organização.

A importância do tema escolhido é de grande interesse para todas as empresas, pois através de controle de custos de produção a empresa poderá investir mais em marketing, fazendo com que o produto tenha um giro maior assim contribuindo para a lucratividade e melhor posicionamento no ranking para a empresa.

O trabalho foi dividido em três partes, onde a primeira é uma introdução ao tema, na segunda parte o tema Custo Promoção *versus* Retorno Promoção foi explicado e na terceira parte fez se Considerações Finais.

2 | CUSTOS

Segundo Padoveze (2013) custos é a mensuração econômica dos recursos utilizados para as operações da empresa. O resultado das operações é a geração de produtos e serviços.

Custo é a parcela do gasto que é aplicada na produção, ou em outra qualquer função de custo, gasto este desembolso ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou custo é a soma de todos os valores agregados ao bem desde a sua aquisição até a sua comercialização (DUTRA, 1995).

Uma outra definição conceitual de custos é que “custos é o sacrifício de recursos”. Essa conceituação está em linha com a teoria dos sistemas, onde a empresa, por ser um sistema aberto, processa recursos, que entram no sistema, para dar saída nos produtos e serviços (PADOVEZE, 2013).

Os tipos de custos são: fixos, variáveis, diretos, indiretos. Os custos fixos são aqueles que independentes do aumento ou diminuição da produtividade não apresentam variações. Ex: Salário da Administração, limpeza e conservação. Os custos variáveis oscilam de acordo com a produção ou volume produzido num determinado período. Ex: Comissão de vendas, água, energia.

Os custos totais são a soma dos custos fixos e dos custos variáveis.

Os custos diretos são aqueles que incidem diretamente sobre o produto e que se identificam plenamente, os quais podem ser calculados individualmente para cada unidade produzida. Os custos indiretos são aqueles que embora relacionados com a elaboração dos produtos ou serviços, não podem ser identificados com os mesmos e não é possível calcular por unidade produzida. Ex: Energia elétrica (ARAÚJO, 2005).

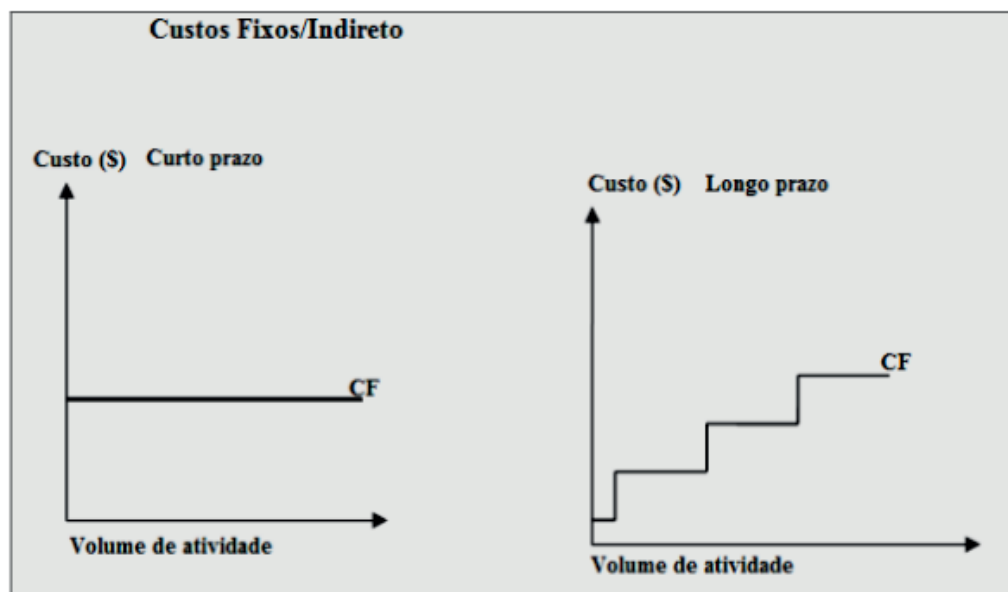


Figura 1: Representação de custos fixos/indiretos.

Fonte: Gestão Financeira e Orçamentária/Unilavras (2011).

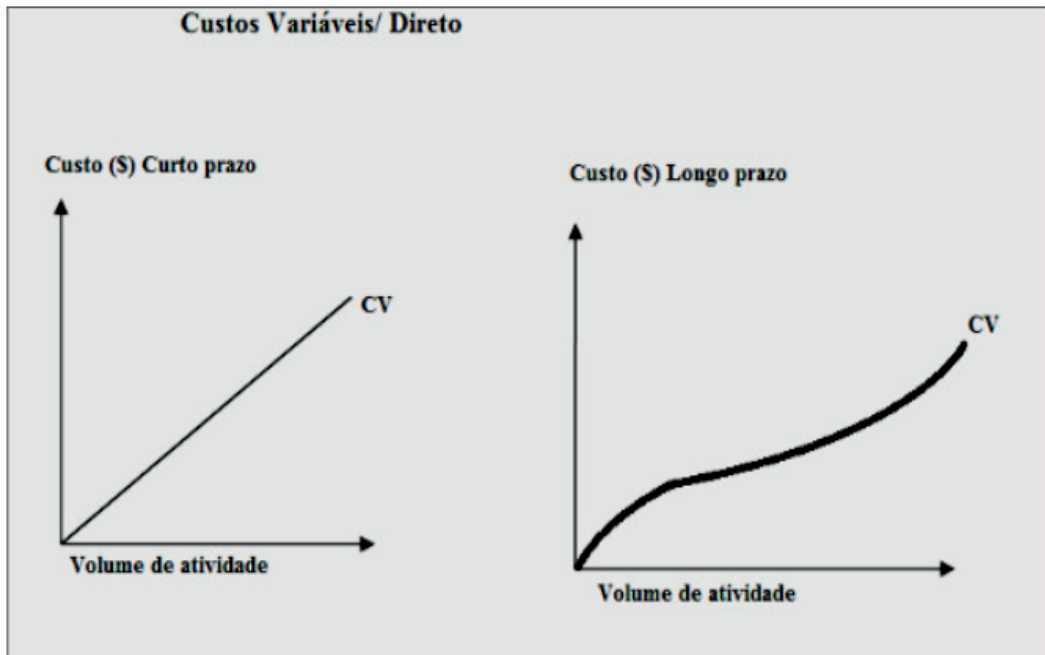


Figura 2: Representação de custos variáveis/diretos.
 Fonte: Gestão Financeira e Orçamentária/Unilavras (2011).

3 | METODOLOGIA

Classificação dos Tipos de Pesquisa segundo Silva e Menezes (2005):

<p><i>Do Ponto de Vista da NATUREZA:</i> <i>Básica</i> <i>Aplicada</i></p> <p><i>Do Ponto de Vista da ABORDAGEM:</i> <i>Quantitativa</i> <i>Qualitativa</i></p> <p><i>Do Ponto de Vista dos OBJETIVOS:</i> <i>Exploratória</i> <i>Descritiva</i> <i>Explicativa</i></p>	<p>Do Ponto de Vista dos PROCEDIMENTOS: <i>Bibliográfica</i> <i>Documental</i> <i>Experimental</i> <i>Levantamento</i> <i>Estudo de Caso</i> <i>Expost-Facto</i> <i>Pesquisa-Ação</i> <i>Participante</i> <i>Modelagem</i> <i>Simulação</i></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 1: Classificação dos Tipos de Pesquisa.
 Fonte: Silva e Menezes, 2005.

Segundo Silva e Menezes (2005) do ponto de vista da natureza essa é uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Ainda para os autores, do ponto de vista da abordagem é um trabalho qualitativo, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. 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. É descritiva, pois os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto ao objetivo, é uma pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Normalmente, assume a forma de Levantamento. E quanto aos procedimentos foi uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso (SILVA e MENEZES, 2005).

4 | ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

Aliando a determinação ao *know-how* de seus fundadores, surgiu do desejo de fabricar produtos lácteos saudáveis, que pudessem levar Sabor e Saúde a mesa dos consumidores. A Godiva Alimentos (GODAM) iniciou no ano de 2000, com a fabricação de produtos confiáveis e com alto padrão de qualidade. Seus produtos contam com a linha *Juice* e *Juice Verão* lançamento que contém os Néctares de vários sabores; a linha Lácteos com manteigas, queijos, requeijões, queijos light, requeijões light, ricota, creme de ricota e leite UHT sendo integral, desnatado e semidesnatado.



Figura 3: Produtos GODAM.

Fonte: GODAM (2014).

Atualmente, a Godam conta com três unidades industriais: Patrocínio do Muriaé - MG, Jamapará - RJ e Ubá - MG, todas dentro dos rigorosos critérios da SIF (Serviço de Inspeção Federal). Está também próxima ao norte fluminense e sul capixaba, facilitando um abastecimento rápido e eficiente dos principais mercados consumidores da Godam: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo.



Figura 4: Fábrica GODAM.

Fonte: GODAM (2014).



Figura 5: Fábrica GODAM.

Fonte: GODAM (2014).

A GODAM (2014) promove semanal ou quinzenal e em datas comemorativas, tais como: dia das mães, aniversário da rede de supermercados e natal, ações promocionais em jornais/encartes, degustações, troca de brindes onde são expostos alguns produtos que estão em promoção ou produtos que são lançamentos no mercado, para que assim os consumidores os conheçam e os adquiram. Isso acontece quando o estoque do produto está alto, a data do vencimento está curta ou alguma negociação grande feita entre o vendedor representante da empresa e o comprador da rede de supermercados.

Nas ações de troca de brindes, a empresa Godam fornece os brindes sendo potes plásticos úteis para o dia-a-dia, copos, petisqueiras, todos personalizados com

logomarca da empresa. Por ex: a cada 3 unidades adquiridas de um determinado produto leve uma petisqueira de brinde. Os clientes acabam sendo atraídos pelo preço do produto e na maioria das vezes pelo brinde que também será útil.

4.2 Custos De Promoção X Retorno Da Promoção

Os gastos atrelados a essas ações promocionais em jornais, são cobrados uma porcentagem para cada produto encartado e a duração é de 7 dias. Para cada quantidade de produto encartado o valor (%) aumenta ou diminui, as compras efetuadas pelas redes de supermercados são geradas boleto com prazo para pagamento de 28 dias após a entrega e estas ações promocionais são descontadas no boleto, conforme tabela abaixo.

Quantidade	Produto	Porcentagem	Duração
1	Requeijão 200g	2% desconto no boleto	10/06 a 17/06
2	Manteiga 200g/leite 1l	4% desconto no boleto	24/06 a 01/07
3	Trio queijos	6% desconto no boleto	01/07 a 08/07

Tabela 2: Porcentagem de descontos por produto encartado

Fonte: GODAM (2014).

Já os gastos das degustações, é feito um pedido dos produtos para a loja que realizará a ação, são enviados pelo caminhão durante a entrega que é feita quinzenal e estes entram como cortesia para o supermercado. Os materiais de uso como guardanapos, palitos, copos descartáveis também são enviados pela empresa em uma quantidade suficiente para umas 10 degustações em média que não são de alto valor.

Materiais p/ degustação	Quantidade	Valor/média
Guardanapos	2 pacotes	2
Palitos de dente	2 caixas	1
Copos descartáveis	100 unidades	2,8

Tabela 3: Gastos com materiais para degustação

Fonte: GODAM (2014).

Produto	Quantidade (Kg)	Quantidade unidade
Queijo minas padrão	3	6 peças
Queijo mini prato lanche	2	4 peças
Queijo minas frescal	2	4 peças

Tabela 4: Pedido de produtos para degustação

Fonte: GODAM (2014).

O promotor de vendas realiza seu trabalho fazendo com que as gôndolas fiquem organizadas, produtos precificados, bem expostos e realiza giro das datas. Já o degustador aborda os clientes expondo os produtos, falando da empresa, benefícios do produto e faz com que os clientes conheçam e adquiram o produto.

Estas ações são essenciais e diferenciais que cada empresa procura se destacar e fazer com que o consumidor fique satisfeito com o produto e sucessivamente gera aumento nas vendas, reconhecimento da marca Godam e ganho de novos consumidores.

Os clientes ao experimentar o produto procuram informações primeiramente sobre a empresa, localização, se é da própria cidade ou de alguma cidade vizinha, faz comentários positivos ou até mesmo negativos, alguns falam que já conhecem outros ficam surpresos com o sabor e a qualidade, na maioria das vezes o degustador consegue convencer o cliente a comprar o produto através daquela pequena degustação e criar um vínculo onde o cliente deixa de comprar a marca preferida para passar a comprar a partir daquele momento a marca Godam.

Alguns comentários:

“Eu nunca vi desta marca, é muito bom já estou levando um para experimentar em casa com a família”.

“Muito gostoso mesmo, vou passar a comprar no próximo mês”.

“Sempre vai ter? Gostei muito, vou comprar todo mês”.



Figura 7: Mesa preparada para degustação.

Fonte: Dados da pesquisa.

O retorno esperado com estas ações promocionais é o aumento do giro das vendas, aumento dos pedidos, e redução das trocas. Pois essas questões podem se

tornar prejuízo para a empresa.

Quanto mais pessoas experimentar, mais exposição e divulgação o produto tiver, o cliente terá mais uma opção de compra e a garantia de que o degustador está dizendo a verdade sobre o produto.

5 | CONCLUSÃO

Foi visto neste trabalho que custos é a mensuração econômica dos recursos utilizados para as operações da empresa. O resultado das operações é a geração de produtos e serviços.

Também foi visto os custos de promoção x retorno da promoção que a empresa Lácteos Godam promove e procura destacar entre os concorrentes, divulgando seus produtos de forma atrativa para os clientes e com objetivo principal de gerar sempre um retorno maior.

Quanto ao objetivo do trabalho, é uma pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

O objetivo foi cumprido e através do estudo de caso pude aperfeiçoar conhecimentos e adquirir novas experiências que utilizarei no dia a dia crescendo profissionalmente.

Este estudo de caso é de grande importância para a conclusão do MBA em Controladoria e Finanças Empresariais, pois através de dados coletados e observações conclui que toda empresa deve ter seu diferencial no mercado tanto em qualidade, produtos, preços e investimentos que torna mais vista e divulgada dentre os concorrentes. Assim assumindo um ranking esperado e trabalhando com profissionais qualificados que visam sempre lucro para a empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, S. M. **Curso técnico em operações comerciais contabilidade**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, Rio Grande do Norte: 2005.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, R. G. **Custos**: Uma abordagem prática. 4. ed. rev. São Paulo: Atlas 1995. 191 p.

GODAM. Disponível em <<http://www.godam.com.br>>. Acessado em 30 de maio de 2014.

SOUZA, M. A. **Planejamento e controle dos custos da qualidade**: uma investigação da prática empresarial. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Custo e preços de serviços**. São Paulo: Atlas, 2013.

PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA

Igor Ferreira de Fúcio

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Reginaldo Adriano de Souza

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

José Carlos de Souza

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

Lilian Beatriz Ferreira Longo

Centro Universitário UNIFACIG
Manhuaçu - Minas Gerais

RESUMO: O e-commerce tem se apresentado como um tipo de comércio em expansão atrelado ao desenvolvimento da internet e sua acessibilidade. Nesse contexto, o problema a ser abordado por meio deste artigo científico se definiu como: qual o perfil do e-consumidor dos alunos do curso de administração, bem como quais são os principais fatores motivacionais para a compra online. Visando responder a esse questionamento foram estabelecidos os objetivos, tendo como objetivo geral: conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração; e como objetivos específicos:

conhecer e analisar as motivações para a compra no e-commerce e pesquisar como o aluno do curso de administração percebe a relação de compra e venda via internet. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário aos 96 alunos regulares do curso de administração em uma Instituição de Ensino Superior brasileira, a análise foi quantitativa e aplicada em porcentagem simples. Dessa maneira, considera-se que, o perfil dos e-consumidores do curso de administração é de indivíduos jovens que conhecem a internet e a utilizam para diversos meios, incluindo as compras online. Já são familiarizados com a rede e cientes dos riscos atrelados a esse tipo de comércio.

PALAVRAS-CHAVE: e-commerce; comportamento; consumidor.

E-CONSUMER PROFILE OF STUDENTS FROM MANAGEMENT COURSE OF A BRAZILIAN HEI

ABSTRACT: The e-commerce has presented itself as a type of expanding commerce linked to the development of the internet and its accessibility. In this context, the problem to be addressed through this scientific article was defined as: which is the profile of the e-consumer students from management course, as well as which are the main motivational factors

for the online purchase. In order to respond to these questions, the objectives were established, having as general objective: to know the e-consumer profile of the students from the management course; and as specific objectives: to know and analyze the motivations for the purchase at the e-commerce and to investigate how the students of management perceive the relation of purchase and sale through Internet. As a data collection instrument, a questionnaire was applied to the 96 regular students of the management course at a Brazilian Higher Education Institution, The analysis was quantitative and applied in a simple percentage. Therefore, it is considered that the profile of the e-consumers from management course is marked by young individuals who knows the internet and use it for many different purposes, including online purchases. They are already familiar with the network and aware of the risks linked to this type of trade.

KEYWORDS: e-commerce; behavior; consumer.

1 | INTRODUÇÃO

A internet tem se destacado como um item essencial seja na vida pessoal, por meio da interação nas redes sociais, ou profissional modificando até mesmo as relações de trabalho. Nota-se que o fenômeno tecnológico “vem alterando ou modificando a qualificação profissional, os relacionamentos, o meio acadêmico, o crescimento pessoal, enfim todas as relações humanas [...]” (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017, p. 2).

Para as empresas, não é diferente, a tecnologia tem tomado um espaço cada vez maior visando facilitar e melhorar os processos. A forma de comprar e de vender está entre as inovações trazidas pela tecnologia e pela internet. O e-commerce representa hoje, para as empresas uma forma de divulgar os seus produtos ou serviços com um alcance amplo, possibilitando o aumento de seus lucros e a expansão de seus negócios.

De acordo com Carvalho e Oliveira (2017), este tipo de processo de compra e venda se apresenta como fácil, pois basta que a pessoa tenha acesso a internet, assim poderá comprar em qualquer loja por este canal de venda. Sendo assim, o e-commerce tem se mostrado como uma forma de conquistar mais clientes. Sheth e Sisodia (2002) apontam que o consumidor é influenciado por duas forças: o desenvolvimento tecnológico e as mudanças advindas do estilo de vida e da demografia. Sendo que: “o comportamento do consumidor, configura-se como um emaranhado de pensamentos, sentimentos e ações [deles] [...] e as influências sobre eles que determinam mudanças” (CHURCHILL; PETER, 2003).

O e-consumidor é “exigente, interativo, antenado com as mudanças e questões do mundo” (CARVALHO; OLIVEIRA, 2017, p. 4), um público que, possivelmente, utiliza do e-commerce é o do aluno das universidades, sobre tudo, o do jovem aluno de administração que possui os conhecimentos em formação a cerca do assunto.

A realização de uma pesquisa relacionada à temática se justifica diante da

amplificação deste canal de compra e venda, sendo que, é relevante compreender os desejos e necessidades do e-consumidor, para que assim, possam ser reformuladas as formas de atendimento a ele, e conseqüentemente, as vendas possam ser amplificadas.

Visando responder a esse questionamento foram estabelecidos os objetivos. Tendo como objetivo geral: conhecer o perfil dos e-consumidores dos alunos do curso de administração; e como objetivos específicos: analisar as motivações para a compra no e-commerce e pesquisar como o aluno do curso de administração percebe a relação de compra e venda via internet.

2 | DESENVOLVIMENTO

A internet tem alcançado feitos que nunca anteriormente foram atingidos pelos canais de comunicação. Ela representa uma possibilidade de interação entre as pessoas e começou a ser utilizada posteriormente como meio de comercialização.

As possibilidades e os impactos trazidos pela internet interferem amplamente nas atividades de comercialização, conforme afirmam Joia e Oliveira (2005) estão entre as mudanças: à transferência de poder para os compradores; redução dos custos das transações; incentivo as atividades econômicas; maior acessibilidade ao comércio e à informação.

O comércio eletrônico pode ser compreendido como os recursos que permitem a compra de produtos via internet. Sendo que este tipo de comércio é bastante diversificado na atualidade, permitindo ao comprador o acesso a uma grande variedade de produtos, das mais diferentes marcas e preços. Além disso, outra vantagem desse tipo de venda é que o consumidor pode comparar os produtos entre as lojas, sem precisar sair de casa para isso, não havendo imposição de horário de funcionamento, uma vez que a loja na internet encontra-se sempre aberta e disponível a ele (ROSEN, 2000).

Kotler (2000) assevera que o e-commerce está baseado nos canais comerciais e na internet, sendo que sem os mesmos não seria possível o desenvolvimento de negócios online.

O e-commerce é apontado, por Felipini (2011), como sendo um novo desafio para os comerciantes tradicionais e para os novos entrantes no mundo dos negócios. O faturamento crescente e o aumento do número de pessoas com acesso a internet facilitam a comercialização por esse meio, contudo, é importante que o empreendedor tenha conhecimento necessário para agir da maneira correta nesse setor.

A realização do comércio eletrônico necessita de uma infraestrutura que conte com: vendedores, compradores, intermediários, protocolos e padrões, serviços de apoio e segurança, logística e de pesquisa de mercado e o respeito aos aspectos da legislação pertinentes ao tipo de transação comercial. (NASCIMENTO; LUFT; SANTOS, 2012).

Nascimento; Luft e Santos (2012) apontam alguns fatores críticos, considerados pelos consumidores no que se refere às compras realizadas pelo e-commerce: não poder testar o produto, possibilidade de fraude, ordem de compra com preenchimento incorreto. Sendo que é dado destaque para a vulnerabilidade e a possibilidade de roubo de dados bancários e pessoais durante a realização de compras em alguns sites. Alguns benefícios também são apontados, como: busca e comparação de preços facilitada, alta disponibilidade de produtos, possibilidade de compra 24 horas por dia, todos os dias da semana.

É interessante destacar que, de acordo com o SEBRAE (2015) as categorias de empresas brasileiras que mais faturaram com o e-commerce são: moda e acessórios (14%), eletrodomésticos (13%), telefonia/celulares (11%), cosméticos e perfumaria/cuidados especiais (10%), livros/assinaturas e revistas (9%), casa e decoração (9%), informática (7%), eletrônicos (6%), esporte e lazer (4%) e brinquedos e games (4%).

Nesse contexto, destaca-se a relevância do mix de marketing para realizar o apontamento das vantagens do e-commerce. Kotler e Keller (2010, p.36) define o mix ou composto de marketing como sendo um “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”

O mix de marketing é composto por quatro P's, a saber: produto, preço, praça e promoção, sendo que por meio da utilização deles se torna possível a influencia dos clientes (KOTLER; KELLER, 2010). Cada um dos 4 P's, dessa maneira, representa um tipo de ferramenta, sendo que: o produto abrange variedade, qualidade, serviços, devolução, marca, design; o preço está ligado aos descontos, prazos de pagamento, financiamento; a promoção abrange publicidade, força, relações públicas, marketing direto e a praça ou ponto de venda compreende os canais, os locais, o transporte, a cobertura, entre outros fatores (KOTLER, 2010).

Assim, na perspectiva de cada um dos Ps do mix de marketing serão abordadas as vantagens ou desvantagens do e-commerce: Em relação ao Produto, pode-se afirmar que representa uma vantagem para o varejo online, uma vez que a apresentação do mesmo é realizada de maneira mais dinâmica para o consumidor, sendo que na loja física, o cliente não pode abrir ou manusear a embalagem (em alguns casos), já na loja online o cliente pode apreciar mídias diversas, incluindo aquelas que trazem opinião em vídeos. No que tange ao preço as vendas em loja física o cliente realiza a negociação de maneira direta com o vendedor, sendo que a comparação de preços é difícil pois o cliente precisa buscar outras lojas mais distantes, já na venda por e-commerce o cliente pode realizar uma comparação de preços rapidamente (em sites especializados) fazendo com que perca menos tempo com a busca de um produto com preço mais em conta. Em relação a promoção as vendas online são realizadas de maneira a convencer o cliente de maneira racional, ou seja, utilizando-se dos atributos do produto e por meio dele buscar fazer com que o cliente seja persuadido. A praça para o e-commerce é essencial, uma vez que, se relaciona a forma de distribuição do produto, sendo que para esse tipo de negócio o tempo de entrega é um importante

diferencial (BOTELHO & GOMES, 2011).

O IBOPE realizou, no ano de 2013, uma pesquisa objetivando conhecer o perfil do consumidor online no Brasil. Dos internautas pesquisados foi observado que 86% deles já realizaram compras via internet. A representatividade do e-commerce prevalece nas classes A e B (65%), com 18% dos habitantes de São Paulo e 16% dos moradores de Rio de Janeiro e Belo Horizonte, ou seja, as regiões metropolitanas são as maiores consumidoras de produtos online. Outro dado interessante se refere ao modo de acesso ao e-commerce, sendo que 98% dos pesquisados acessam as lojas online por meio do computador, mesmo diante do crescimento de acesso a internet por meio de Smartphones e Tablets, por ser mais cômodos e por permitir a visualização de mais preços e variedade de produtos (ADMINISTRADORES, 2013).

Foi identificado em meio à análise de navegações via computadores, tablets e smartphones que os indivíduos que consomem online estão em busca de: produtos inovadores; exclusividade; novos produtos tecnológicos; e, estar na moda (SARRAF, 2015).

No que tange a decisão da compra, Engels, Blackwell e Miniard (1995) definem cinco funções que são assumidas: (1) iniciador (que sugere e informa sobre a decisão de compra); (2) influenciador (que com o seu ponto de vista influencia na decisão de compra); (3) decisório (aquele que tem o poder de decisão sobre o que, como e quando comprar), (4) comprador (aquele que realiza e conclui a compra) e (5) usuário (que irá consumir a compra).

Dessa maneira, pode-se entender que a compra tem seu início por meio da identificação ou uma necessidade. Assim, diante dessa necessidade o indivíduo irá buscar informações que podem ser obtidas com: familiares, amigos, vizinhos, vendedores, meios de comunicação, redes sociais, observação e teste do produto. Após ter obtido as informações sobre o produto que necessita a pessoa irá realizar uma avaliação das alternativas que possui e decidir sobre a compra. Um momento de relevância é o de pós-compra, uma vez que nesse momento, com o consumo do produto será possível que o consumidor defina a satisfação ou insatisfação pelo uso do produto (NASCIMENTO, 2011).

A decisão da compra é um processo que passa pela motivação, pode-se abordar cinco motivadores para as compras online, sendo eles: a fuga da realidade, esse escape está relacionado às atividades desenvolvidas online, que estão voltadas ao prazer e a recreação; satisfação da necessidade de informação, sendo que há uma gama de informações disponíveis online de uma maneira amplamente acessível e com custos pequenos; controle, já que o consumidor é quem define o que verá e a forma com que fará isso; socialização, por meio da interação com os demais indivíduos na rede; e, a influência em relação a comparação de produtos e valores anteriormente a decisão de compra (BOTELHO; GOMES, 2011).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, com base em Gil (2014) compreende-se que este tipo de pesquisa apresenta como objetivo desenvolver uma descrição de uma população ou de um fenômeno, para tanto na pesquisa descritiva, o pesquisador faz uso de questionários, por exemplo, para a coleta de dados.

Dessa forma, como instrumento de coleta de dados, foi realizada aplicação de um questionário aos alunos regulares do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior localizada em Manhuaçu (MG), objetivando conhecer o perfil e-consumidor dos mesmos.

A técnica utilizada foi o levantamento, este método, segundo Gil (2014), é caracterizado pela abordagem direta do público alvo da pesquisa, que em sua maioria, é estabelecido através de uma amostra estatística do público total existente no meio. Esta técnica traz vantagens como: o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez, outra vantagem está na quantificação, que atribui numericamente as informações, através de gráficos que facilitam o entendimento e a transparência da pesquisa com a mensuração probabilística. A análise foi, portanto, quantitativa por meio da porcentagem simples. Segundo Marconi e Lakatos (2009).

Na instituição foco de pesquisa havia 108 alunos cadastrados regularmente em 2017 no curso de administração, o que configura o universo. Utilizou-se do senso, buscando aplicar assim o questionário a todos matriculados no curso. Obteve-se então a reposta de 96 indivíduos do universo, os demais 08 indivíduos não estavam presentes no período de coleta e outros 04 foram descartados por inconsistências.

3.1 Discussão dos resultados

Dos 96 alunos pesquisados, 52,08% eram do sexo masculino, sendo 93,7% solteiros, com faixa etária predominante entre 18 e 24 anos de idade, sendo que 62,5% possui renda entre um e três salários mínimos e a maioria (77%) utiliza a internet a mais de quatro anos.

No que tange ao uso da internet para compras online, evidenciou-se que os consumidores pesquisados utilizam o celular (45,2%) e o computador (36,5%) como ferramentas no ato da compra. Observa-se que os celulares cada vez mais tomam o espaço antes pertencente aos computadores, fator este devido à grande evolução tecnológica, tornando-se práticos e de fácil domínio. Este crescimento dos celulares confirma os dados apresentados pelo site Administradores.com (2013) e por Sarraf (2015) que já apontavam esse crescimento de utilização pela praticidade e facilidade de utilização.

Quanto ao local onde acessam para efetuar o ato comercial, percebe-se o maior percentual sendo realizado em suas próprias casas com 45,8%. A faculdade com 27,5% e o local de trabalho com 25% aparecem com consideráveis proporções. Uma

pequena porcentagem afirmou utilizar o serviço de Lan House em suas compras. Este fato evidencia o aumento de acesso a internet nos lares brasileiros. Outro fato que pode se relacionar à baixa utilização pode ser pela insegurança em utilizar destes locais para efetuarem as compras, principalmente pela segurança dos dados pessoais.

A frequência de compra na internet foi definida pelos consumidores como entre pouca e moderada, sendo esse dado em conformidade com última compra pela internet realizada. Dos entrevistados 58 efetuaram compras online no último mês (60,4% dos questionados conforme Gráf. 1).

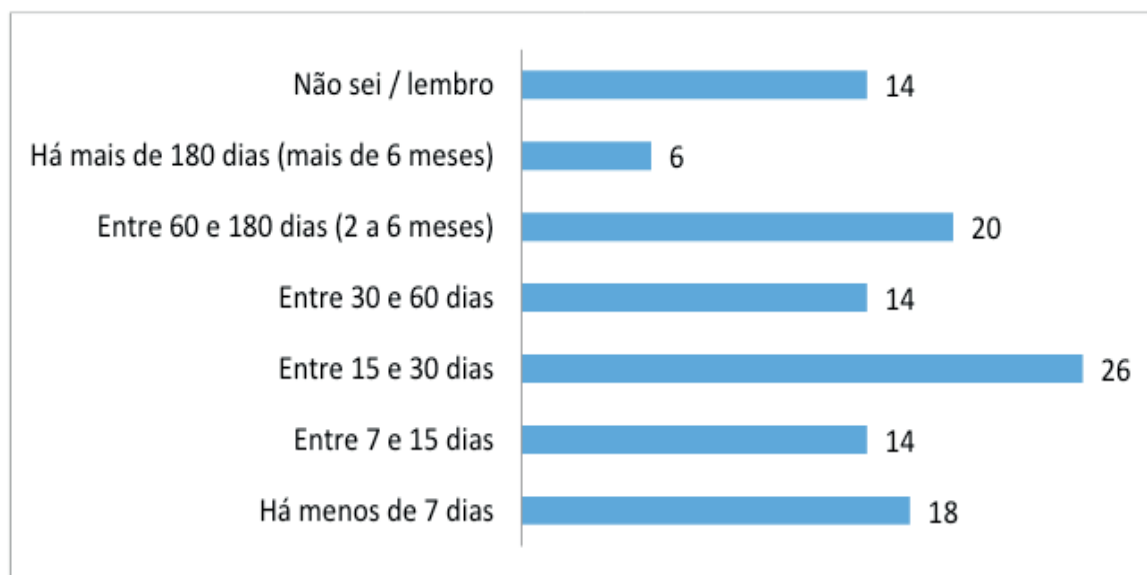


Gráfico 1: Tempo em que foi realizada a última compra online.

Fonte: dados de pesquisa.

Existe, portanto, um consumo considerável pelos discentes pelo comércio eletrônico na unidade de pesquisa. Os mesmos ainda se consideram como grandes conhecedores do uso da internet (62,5%). O crescimento do comércio online apresentado na pesquisa confirma as informações do Administradores.com (2013) e Sarraf (2015).

Sobre a quantia gasta, pode-se evidenciar que o valor pago foi bastante variável entre os pesquisados com 38% com gastos acima de R\$ 300,00; 31% com gastos entre R\$ 51,00 e R\$ 200,00; 29% entre R\$ 201,00 e R\$ 300,00 reais e apenas 2 % com gastos até R\$ 50,00.

A forma em que é realizado o pagamento variou entre cartão de débito (9%), crédito à vista (19%), crédito a prazo (34%) ou boleto bancário (38%), não foi verificado pagamento por meio de moedas virtuais (Gráf. 2).

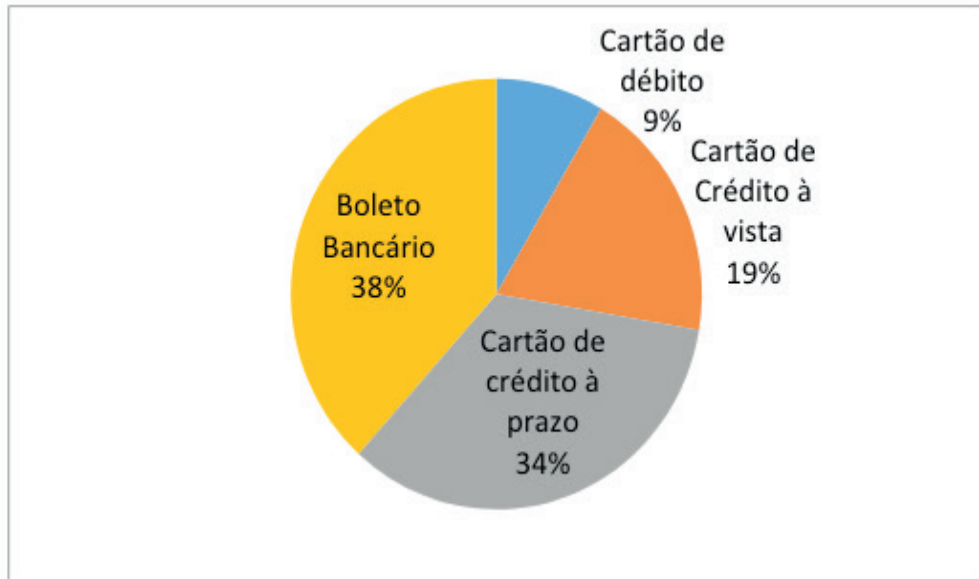


Gráfico 2 - Formas de pagamento na compra *online*

Fonte: dados de pesquisa.

Houve um equilíbrio entre as formas de pagamento, no entanto a maioria optou pelo pagamento via crédito parcelado ou boleto bancário. É importante destacar a relevância de se investir na segurança online, uma vez que os consumidores têm optado pela forma de pagamento por cartão, onde precisam inserir dados pessoais na rede.

Os consumidores se consideram como satisfeitos (69% deles) ou totalmente satisfeitos (19,0%) com a realização das compras via e-commerce. Nenhum dos entrevistados se mostrou totalmente insatisfeitos e uma pequena parcela (1,7%) se mostrou parcialmente insatisfeito (Gráf. 3).

As organizações devem estar atentas a este fator, uma vez que este tipo de comercialização está crescendo e com este alto índice de satisfação as empresas que atuam com comércio eletrônico devem ter uma atenção com este público, e ainda, as empresas que não comercializam pela plataforma online devem estudar a possibilidade de utilizar este novo canal de venda na busca de uma maior participação de mercado e de atingir este novo público consumidor. Botelho e Gomes (2015) já defendiam que o mix marketing deveria contemplar esta nova realidade e adaptar seu produto, praça, preço e promoção à nova realidade de mercado.

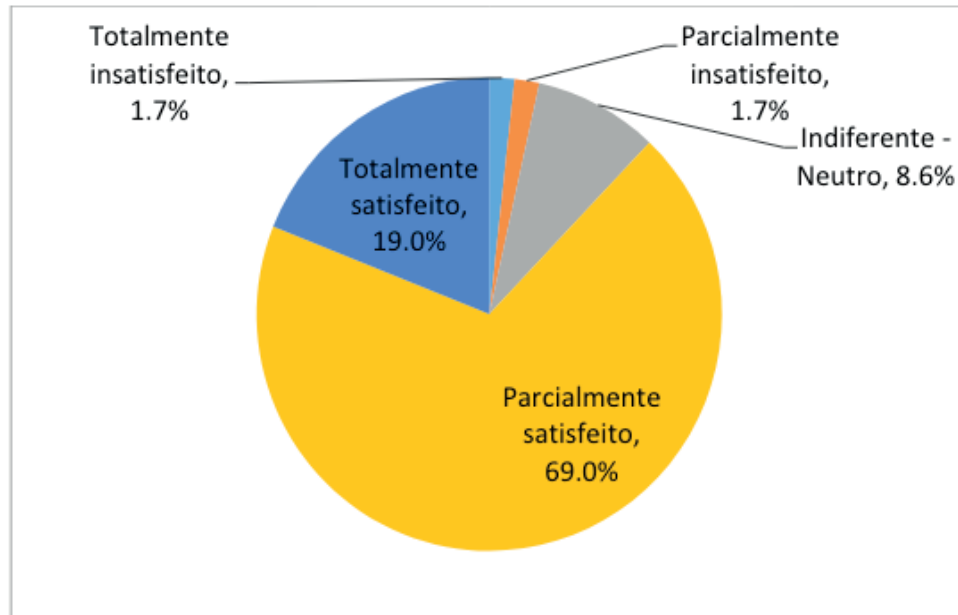


Gráfico 3: Satisfação dos questionados com o e-commerce

Fonte: dados de pesquisa (2017).

O principal fator de motivação se dá por conta da comodidade (50%), seguido pela possibilidade de comparação de preços e promoções (17%), conforme pode ser verificado no Graf. 4.

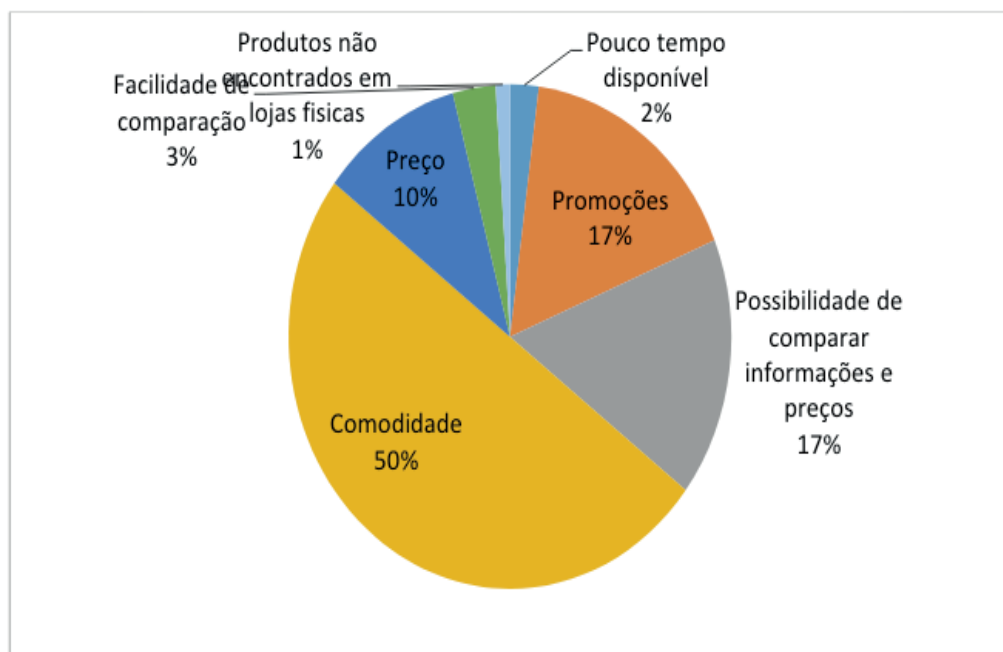


Gráfico 4 - Motivos para a compra *online*

Fonte: dados de pesquisa.

O estudo desenvolvido por Rodrigues *et. al.* (2014) apresentou que os estudantes universitários que utilizam o e-consumidores apresentaram como razões para compra na internet o pouco tempo livre (31%) e a facilidade na comparação de informações (29%). Desta forma percebe-se uma diferença no aspecto motivador da unidade desta

pesquisa com o trabalho de Rodrigues *et. al.* (2014), no entanto é de se esperar que os fatores motivacionais sofram diferenças entre os públicos diversos dependendo de seu perfil, localização, desejos e até mesmo estilo de vida.

Em relação às desvantagens do comércio eletrônico 40% afirmaram não ter nenhum tipo de desvantagem, fato este que pode fortalecer a satisfação das necessidades do grupo entrevistado com este tipo de comércio. Dos questionados que afirmaram ter algum tipo de desvantagem destacaram-se os seguintes fatores, conforme Graf. 5: 47% consideraram o prazo de envio, 10% quanto à demora da troca de possíveis incompatibilidades do produto e outros 3% apontaram à possibilidade de roubo de informações.

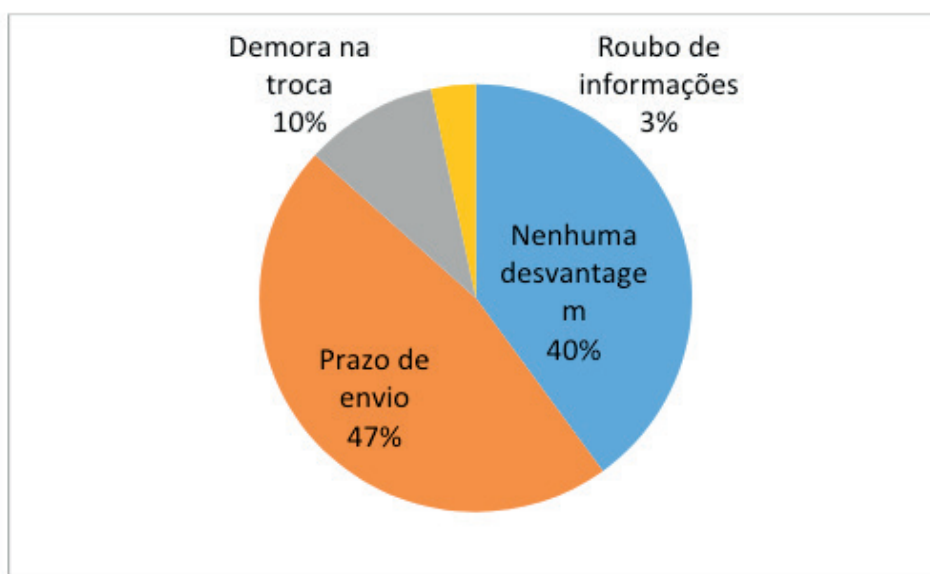


Gráfico 5 - Desvantagens apontadas na compra online

Fonte: dados de pesquisa.

Não corresponde em sua maioria com as desvantagens apontadas por Rodrigues *et. al.* (2014): o risco no roubo de informações (42%), tempo de espera para o recebimento (20%) e receio de defeito no produto (20%), estas diferenças podem estar ligadas à evolução do comércio eletrônico que pode estar apresentando na atualidade melhores formas de proteção de dados ou pela utilização dos compradores de sites mais confiáveis em suas compras.

Devido ao medo da perda de dados pessoais e como forma de diminuir a insegurança no ato comercial os questionados têm buscado informações antes das compras. Estes dados vão de encontro à fala de Nascimento (2011) quando afirma que existe a preocupação de coleta de informações antes de se concretizar o ato comercial. As diversas informações sobre onde encontrar qual produto e em que sites confiar são levantadas principalmente pela plataforma Google com 69,0% das respostas, próprios sites das empresas 15,5%, seguidos por redes sociais com 8,6% em seguida buscam informações com amigos e conhecidos (Gráf. 6).

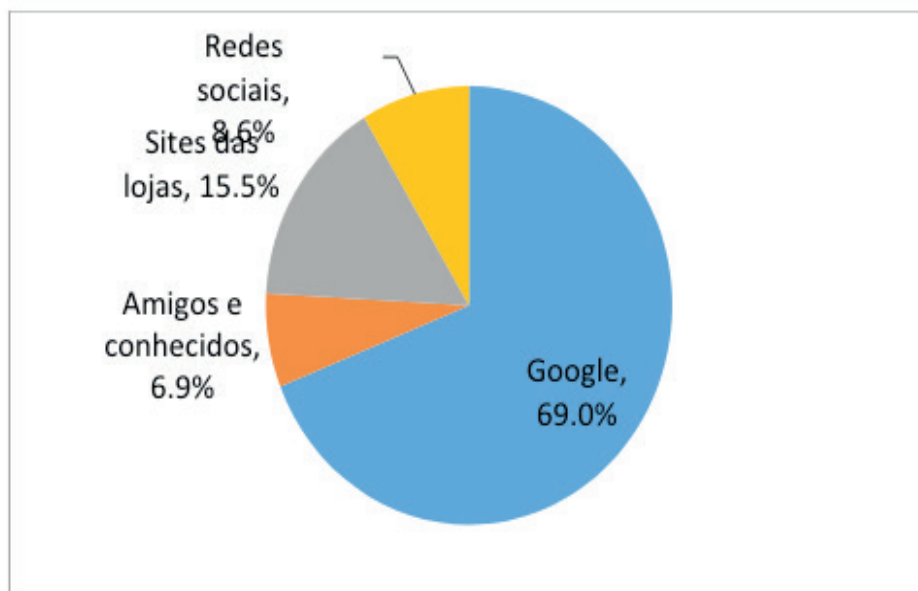


Gráfico 6: Buscas de informações pelos consumidores.

Fonte: dados de pesquisa.

Os itens adquiridos no e-commerce pelos alunos do curso de administração são bastante variados, todos os itens apresentados pela pesquisa foram apontados pelos consumidores. No entanto, destacaram-se, de acordo com Graf. 10: a compra de roupas (21,0%), de eletrônicos (14,2%) e telefones (14,2%) como os produtos frequentemente adquiridos. O estudo desenvolvido por Rodrigues *et. al.* (2014) apresentou que os universitários de Fortaleza consumiam mais: eletrodomésticos (10,5%), esporte e lazer (8,6%) livros, revistas e artigos de informática (8%).

Esta diversificação e divisão dos itens adquiridos pelo consumidor eletrônico fortalecem os dados apresentados pelo SEBRAE (2015), mais do que tendência essa diversificação é uma realidade na compra dos questionados.

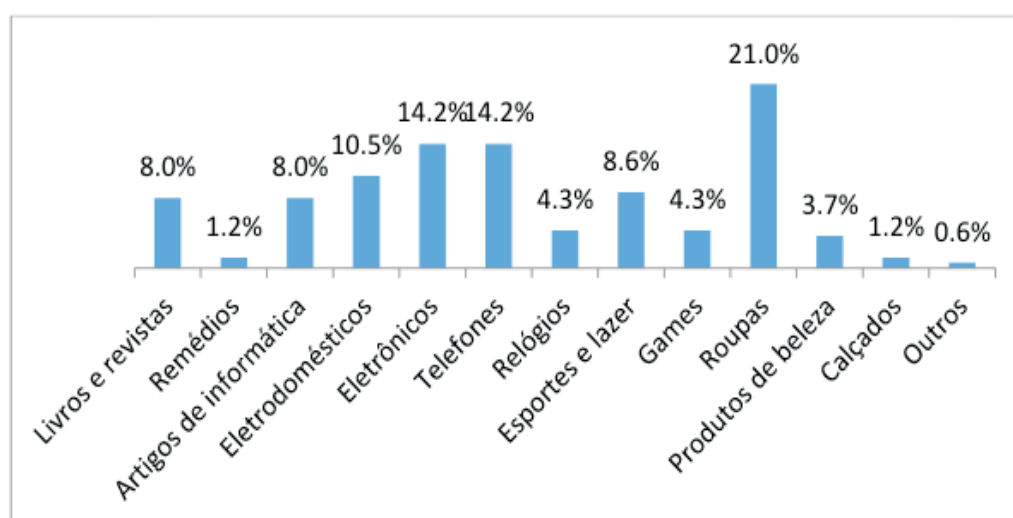


Gráfico 7 - Itens mais comprados

Fonte: dados de pesquisa.

Finalizando a pesquisa procurou-se verificar quais são os principais objetivos dos questionados quando navegam pela internet (Gráf. 8). As respostas foram trabalhadas em escala sobre a utilização da internet nos quesitos apresentados, variando de nunca a sempre. Desta forma verificou-se que a internet é sempre utilizada para cotação de preço dos diversos produtos, 63,8% dos questionados afirmaram que fazem uso deste levantamento.

A internet também é utilizada para busca de informação sobre os produtos antes da compra em si, 75,9% afirmaram sempre buscar tais informações. Esta busca pode se relacionar a um melhor planejamento de compras, bem como da qualidade dos produtos a serem adquiridos. Depois da busca de informações, os questionados às vezes efetuam a compra (60,3%) e outros afirmaram que sempre efetuam as compras (27,6%).

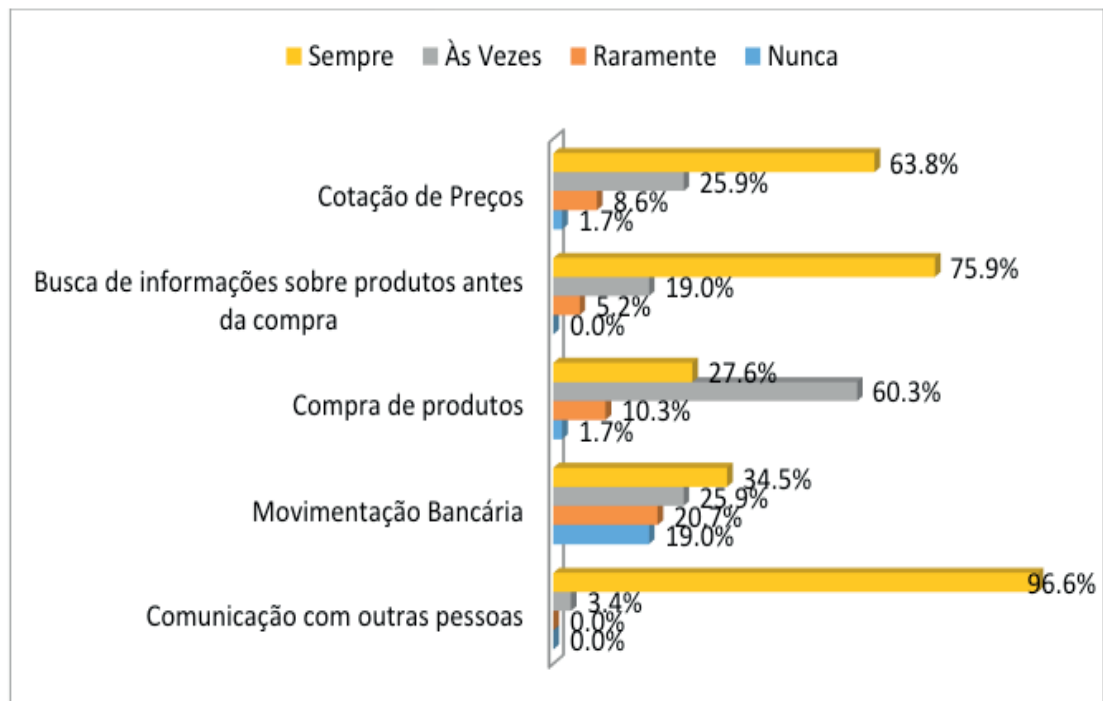


Gráfico 8: Outras utilizações da internet pelos questionados

Fonte: dados de pesquisa.

Serviços bancários também são utilizados pela internet, houve um equilíbrio nas respostas, mas a maior parte dos questionado sempre utilizam o serviço online (34,5%) e outros relataram que às vezes o realizam (25,9%). No entanto, considerável parcela dos entrevistados, 19%, afirmaram que nunca realizam transações bancárias online. Por fim, como não poderia deixar de ser, os questionados foram quase unânimes em dizer que utilizam a internet para se comunicarem com as pessoas, 96,6% sempre o fazem e os outros 3,4% restantes asseveraram que às vezes utilizam da internet para comunicação.

4 | CONCLUSÃO

Tendo em vista o objetivo geral estabelecido para o presente trabalho de conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração e tendo como método de coleta de dados a aplicação de um questionário a 96 alunos regulares do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior brasileira, pode-se concluir que o consumidor online, se apresenta como um consumidor diferenciado, uma vez que tem acesso a informações e diferenciados tipos de produtos com grande facilidade.

Os dados coletados possibilitaram a compreensão de que o perfil é formado por estudantes com percentual equilibrado quanto ao sexo, em sua maior parte são solteiros, com idade entre 18 e 24 anos. Consideram-se conhecedores da internet e que realizam compras online com frequência, havendo grande equilíbrio nos valores de compra, e geralmente utilizando cartão de crédito parcelado como principal forma de pagamento.

Destaca-se, a comodidade dos questionados, como principal motivador para o consumo de itens como roupas, eletrônicos e telefones celulares. As vantagens do e-commerce para o consumidor estão na facilidade de ser comparar preços, produtos, em qualquer horário, não necessitando sair do local em que se está. Os questionados disseram que não encontram desvantagens no comércio eletrônico, um menor parcela afirmou receio com a perda de suas informações pessoais no universo online.

Dessa maneira, considera-se que, o perfil dos e-consumidores do curso de administração são de indivíduos que conhecem a internet e a utilizam para diversos meios, incluindo as compras online, já sendo familiarizados com a rede e cientes dos riscos atrelados a esse tipo de comércio, utilizando-a de maneira frequente e na busca por produtos com preços atrativos, qualidade e que não seria possível comprar em uma loja física.

De forma complementar os questionados utilizam da internet para cotação de preços, busca de informação sobre os produtos, movimentação bancária, comunicação com outras pessoas, além da compra online. Dentre estas utilizações a maior citada foi a comunicação com outras pessoas, fato este que deve estar ligados às diversas mídias digitais.

Sendo assim, esta pesquisa considera que as organizações devem estar atentas ao comércio eletrônico como canal de vendas e distribuição dos produtos, que os consumidores estão satisfeitos com tal canal e, portanto, as empresas que quiserem aumentar a participação de mercado, bem como satisfazer aos novo perfil do consumidor devem verificar a possibilidade de implantar o comércio eletrônico. Além de ofertar seus produtos e serviços online deverão também prover a segurança devida aos consumidores e atendê-los de forma ágil.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. IBOPE e-commerce traça o perfil do consumidor brasileiro online. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/noticias/negocios/ibope-e-commerce-traca-o-perfil-do-consumidor-brasileiro-online/81327>. Acesso em: 25 out. 2018.

BOTELHO, G. K. N.; GOMES, E. O. G. E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing. **Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade**. Ponta Porã, MS, Brasil, 2011.

CARVALHO, P. B. S.; OLIVEIRA, J. P. Q. E-commerce: perfil de estudantes universitários como consumidores virtuais. Ano XIII, n. 02. Fevereiro/2017. **Temática**. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/33010/17145>. Acesso em: 30 ago. 2018.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

E-BIT. **E-Commerce Movimenta R\$ 784,5 Milhões no Dia dos Namorados**. (2012). Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-cresce-15-para-r-7845-milhoes-no-dia-dos-namorados/>. Acesso em: 05 set. 2018.

ENGEL, G.; BLACKWELL, R. & MINARD, P. **Consumer Behavior**. 8. ed. Fort Worth, Irwin, 1995.

FELIPINI, D.. **ABC do E-commerce**: os quatro segredos de um negócio bem sucedido na internet. (2011) LeBooks. Disponível em: <http://www.business.org.br/business/paginas/agencia/abc.pdf>. Acesso em 10 set. 2018.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, L. B. Fatores influentes na frequência de compra pela internet: um estudo exploratório em livrarias virtuais. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF (2005), Brasil. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-1116.pdf>. Acesso 15 ago. 2018.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, H. M.; LUFT, M. C. M. S.; SANTOS, L. A. S. E-commerce: perfil dos e-consumidores entre os estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe. **Revista Brasileira de Administração Científica**, (2012). Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.002.0002>. Acesso em 20 set. 2018.

NASCIMENTO, R. M. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**. Tese de Mestrado (2011), Escola Brasileira De Administração Pública e De Empresas, Botafogo, RJ, Brasil.

SARRAF, T. **Pesquisa revela características do perfil do consumidor online** (2015). Disponível em: <http://www.doutorecommerce.com.br/sem-categoria/pesquisa-revela-caracteristicas-perfil-do-consumidor-online/>. Acesso em 20 set. 2018.

RODRIGUES, et. al. O perfil do consumidor universitário de e-commerce de Fortaleza. **Anais Do Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia Resende**, Rj, Brasil, (2014). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47120551.pdf>. Acesso 25 set. 2018.

ROSEN, A. **The E-Commerce Question and Answer Book**. Nova York: AMACOM, 2000.

SEBRAE. **Por dentro das tendências**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/2015/Novembro/JN260_

Botucatu.pdf. Acesso em 15 set. 2018.

Sheth, J. N.; Sisodia, R. S. O comportamento do consumidor no futuro. In: Sheth, J. N.; Eshghi, A.; Krishnan, B. C. (2002). Marketing na internet. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS

Éder de Souza Beirão

Mestrando em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES).

Montes Claros – MG

João Paulo Cavalcante Lima

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Professor no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (Controladoria Empresarial) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE).

São Paulo – SP

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Assim, este trabalho se utiliza de conceitos de mercado de capitais e de intensa pesquisa bibliográfica para o alcance objeto do estudo. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, que utiliza procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica e documental para a busca de conhecimento sobre o tema e análise do mesmo. O *tag along* é um mecanismo que em teoria, protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador em questões relacionadas

a alienação de controle. Esse mecanismo é previsto em legislação, porém muitos teóricos das finanças e do mercado financeiro questionam sua eficiência como prática de governança corporativa. Outros teóricos defendem que deve ser elaborada e publicada uma lei que proteja realmente os interesses dos acionistas controladores, minoritários e preferenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Tag Along; Mercado Financeiro; Alienação de Controle; Acionista; Governança Corporativa.

MYTH X REALITY: TAG ALONG AS A MECHANISM FOR THE PROTECTION OF THE MINORITY SHAREHOLDER OF THE BRAZILIAN ANONYMOUS COMPANIES

ABSTRACT: The present work aims to identify the effectiveness of tag along as a practice of corporate governance that protects the minority shareholder from the action of the controlling shareholders in case of sale of control. Thus, this work uses capital market concepts and intense bibliographical research for the scope of the study. It is a descriptive and exploratory study, with a qualitative approach, which uses technical procedures of a bibliographical and documentary research to search for knowledge about the subject and analyze it. Tag along is a mechanism that in theory protects the minority shareholder from the controlling shareholder's

share in issues related to disposition of control. This mechanism is foreseen in legislation, but very finance and financial market theorists question its efficiency as a practice of corporate governance. Other theorists argue that a law that actually protects the interests of controlling, minority and preferred shareholders should be drafted and published.

KEYWORDS: Tag Along; Financial market; Alienation of Control; Shareholder; Corporate governance.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado e a política econômica do Brasil e do mundo passam por intenso processo de mudança e dinamização. Grandes operações de concentração empresarial são realizadas e as empresas de capital aberto protagonizam este ato de várias formas. A figura do acionista no mercado de capitais tornou-se preponderante nesse sentido.

O cenário atual se desenvolve com elevada rapidez e exige cada vez mais controle e transparência, tornando necessário o estabelecimento de regras que mediassem o relacionamento das sociedades anônimas (S.A.) e seus acionistas.

Segundo Garcia (2005, p.6), o termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (CVM, 2002, p.1)

Existem algumas práticas da governança corporativa que são muito valorizadas entre os investidores externos daquelas empresas de capital aberto. Uma delas é a concessão do *tag along*.

De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.128), *tag along* é uma expressão em inglês que significa extensão do prêmio de controle. É o direito de alienação de ações conferido a acionistas minoritários, em caso de alienação de ações realizada pelos acionistas controladores da companhia.

O acesso ao *tag along* constitui-se também em um direito dos acionistas previsto na legislação, com o intuito de proteger os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores.

O *tag along*, apesar de ser visto como um mecanismo de proteção de acionistas minoritários é encarado por alguns estudiosos como sendo um mito, por consistir em um benefício que se disfarça de boa prática de governança corporativa.

Sendo assim, o estudo tem como questão-problema: O *tag along* enquanto prática de governança corporativa, protege os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle?

Na busca de responder à questão norteadora (problema de pesquisa) traçado para o presente estudo, foram definidos o objetivo geral e os específicos.

Este estudo tem como objetivo geral identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores, em caso de alienação de controle. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais; (2) Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários; (3) Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras; (4) Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário; e (5) Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade”.

2 | A DINÂMICA DO MERCADO DE AÇÕES E A DEFINIÇÃO DO TAG ALONG

Segundo Lagioia (2011, p.160), o Mercado de Ações corresponde ao segmento do Mercado de Capitais onde ocorrem a compra e a venda de ações das Sociedades Anônimas.

A autora afirma que o mercado de ações tem como principal função, proporcionar liquidez aos títulos emitidos pelas companhias abertas. Ele se divide em Mercado Primário e Mercado Secundário.

De acordo com Fortuna (2011, p.691-692), no mercado primário as ações de uma empresa são emitidas diretamente ou através de oferta pública. Já no mercado secundário, as ações emitidas são comercializadas através de bolsas de valores.

Assaf Neto (2011, p.182) explica que o mercado primário de ações é aquele onde são negociados, pela primeira vez, os valores emitidos pelas companhias. Estes valores são, em sequência, revendidos no mercado secundário para os investidores em geral.

Conforme Lagioia (2011, p.160), o mercado secundário, por sua vez, é diferente do primário, por realizar a venda de valores mobiliários com a ajuda de instituições intermediárias, as Bolsas de Valores.

O mercado secundário registra unicamente a transferência de propriedade dos títulos e valores mobiliários, não determinando variações diretas sobre os fluxos de recursos das sociedades emitentes. Uma empresa somente obtém novos recursos por meio de subscrição de capital no mercado primário, não se beneficiando diretamente das negociações do mercado secundário. O funcionamento do mercado secundário ocorre principalmente na Bolsa de Valores, as quais viabilizam aos investidores a

oportunidade de realizarem novos negócios com títulos anteriormente emitidos. (ASSAF NETO, 2011, p.203)

Conforme Assaf Neto (2011, p.204), as bolsas de valores são entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo fiscalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Lagioia (2011, p.161) completa afirmando que é o mercado secundário que oferece o importante atributo da liquidez aos investidores que adquirem os títulos no mercado primário.

As empresas que negociam suas ações no mercado financeiro são aquelas denominadas Sociedades Anônimas (S.A.) ou empresas de capital aberto.

Ao abrir seu capital, a empresa tem por objetivo captar recursos financeiros permanentes e, ao se adquirir uma ação, seu possuidor torna-se um sócio da empresa (acionista). Uma empresa é considerada de capital aberto quando promove a colocação de valores mobiliários em bolsas de valores ou no mercado de balcão. (MENESES, 2011, p.101)

De acordo com a Lei nº 6.404/76, a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas.

Segundo Meneses (2011, p.102) essas ações são títulos representativos de frações do capital social que confere a seus proprietários o direito de participação da Sociedade Anônima (S.A.).

Assaf Neto (2011, p.183), as ações são classificadas em dois tipos: ordinárias e preferenciais.

As ações ordinárias são as que comandam a assembleia de acionistas de uma empresa, conferindo ao seu titular o direito de voto. As ações preferenciais, por sua vez, não atribuem a seu titular o direito de voto, porém conferem certas preferências, como: (1) prioridade no recebimento de dividendos, geralmente um percentual mais elevado que o valor das ações ordinárias; e (2) prioridade no reembolso do capital na hipótese de dissolução da empresa. (ASSAF NETO, 2011, p.184)

A Bovespa, atualmente, tem suas ações divididas por segmentos de listagem. São eles: Tradicional/Básico, Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2.

Segundo a BM&FBovespa (2017), os segmentos especiais de listagem foram criados no momento em que percebeu-se que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas.

De acordo com Lagioia (2011, p.165), o Novo Mercado, o Nível 2 e o Nível 1 representam os segmentos em que vigoram as práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

Debastiani e Russo (2008, p.55) afirmam que como parte de um processo de evolução do mercado de ações, criou-se o conceito de governança corporativa, que se constitui num conjunto de práticas que integra administração, auditorias interna e

externa, relacionamento com acionistas, órgãos reguladores e fiscalização.

Slomski (2008 apud. VIANA, 2010, p.23) afirma que a governança corporativa consiste num sistema de decisões e práticas e gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações.

Por isso, a busca da redução dos riscos internos e externos inerentes ao negócio, o gerenciamento de interesse, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor. (SLOMSKI, 2008, apud. VIANA, 2010, p.23)

Assaf Neto (2012, p.40) completa afirmando que a governança corporativa visa proteger os investidores externos de eventuais excessos dos investidores internos (administradores e acionistas).

O objetivo de tais práticas é proporcionar maior transparência e exatidão nas informações prestadas ao mercado, agregando valor às ações informações, além da liquidez resultante da pulverização do capital. (DEBASTIANI; RUSSO, 2008, p.55-56)

Retomando os segmentos de listagem da BM&FBovespa, Lagioia (2011, p.165) afirma que no segmento tradicional as empresas listadas necessitam cumprir apenas com o que preconiza a Lei nº 6.404/76 e suas atualizações posteriores.

A autora afirma que até os anos 2000, só existia na Bovespa o segmento de listagem tradicional de ações. Após este ano, foram criados níveis diferenciados para as empresas que quisessem aderir a práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

A autora acrescenta que tais práticas estão relacionadas a um conjunto de regras e normas de conduta definidas pela Bovespa e destinadas a oferecer maior transparência aos investidores e melhor preço/custo de captação para as empresas.

A criação no ano de 2000 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) foi fator decisivo para impulsionar o crescimento do mercado de ações, haja vista que nestes segmentos as empresas listadas assumem o compromisso de prestar informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da Companhia e a adotar regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas, independentemente da sua condição de controlador ou acionista minoritário. (LAGIOIA, 2011, p.165)

Uma empresa classificada como Novo Mercado será obtido este grau por ter assumido um maior compromisso com o conjunto de normas e práticas de governança corporativa, que compõem o regulamento dos NDGC como definidos pela Bolsa, do que as empresas classificadas como de Nível 2, e estas da mesma forma sobre as de Nível 1. (FORTUNA, 2011, p.751)

O autor ainda completa afirmando que o Novo Mercado é um segmento de listagem de títulos da Bolsa destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de boas práticas de governança corporativa e *disclosure* adicional, em relação ao que é normalmente exigido pela legislação.

Já o segmento de listagem Nível 2 é similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (BM&FBOVESPA, 2017)

De acordo com BM&FBOVESPA (2017), as empresas listadas no segmento Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Para isso, divulgam informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos.

O Bovespa Mais, corresponde a um segmento em que as empresas listadas desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa, ou seja, que acreditam na ampliação gradual da base acionária como o caminho mais adequado à sua realidade, destacando-se as de pequeno e médio porte que buscam crescer utilizando o mercado acionário como uma importante fonte de recursos. (LAGIOIA, 2011, p.165)

O segmento de listagem Bovespa Mais Nível 2 é similar ao Bovespa Mais, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (BM&FBOVESPA, 2017)

As companhias negociam suas títulos e valores mobiliários no mercado secundário brasileiro, por intermédio da Bolsa de Valores. As ações são agrupadas em índices de ações.

Os índices de ações representam uma carteira teórica de ações as quais são agrupadas em função de determinadas características específicas e que se valorizam ou se desvalorizam no decorrer de um período de tempo. Esse movimento de valorização ocorre devido à fatores relacionados à empresa, ao segmento onde a empresa está inserida, ou ainda à influência de fatores político-econômicos, nacionais e internacionais. (LAGIOIA, 2011, p.166)

De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.62), os índices de mercado cumprem três objetivos principais: (1) são indicadores de variação de preços do mercado; (2) servem de parâmetros para avaliação de desempenho de portfólios; (3) são instrumentos de negociação do mercado futuro.

O mercado de ações brasileiro, existem 27 índices, os quais encontram-se agrupados em segmentos. São eles: (1) Índices Amplos; (2) Índices de Governança; (3) Índices de Segmento; (4) Índices de Sustentabilidade; (5) Índices Setoriais; (6) Índices SPDJI/BVMF; e (7) Outros Índices.

Os Índices Amplos são os seguintes: Índice Bovespa (Ibovespa); Índice Brasil 100 (IBrX 100); Índice Brasil 50 (IBrX 50); e Índice Brasil Amplo BM&FBOVESPA (IBrA).

Os Índices de Governança são os seguintes: Índice de Ações com Governança

Corporativa Diferenciada (IGC); Índice de Ações com *Tag Along* Diferenciado (ITAG); Índice de Governança Corporativa *Trade* (IGCT); e Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado (IGC-NM).

Os Índices de Segmento são os seguintes: Índice Dividendos BM&FBOVESPA (IDIV); Índice *MidLarge Cap* (MLCX); Índice *Small Cap* (SMLL); Índice Valor BM&FBOVESPA (IVBX 2)

Os Índices de Sustentabilidade são os seguintes: Índice Carbono Eficiente (ICO2) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Os Índices Setoriais são os seguintes: Índice BM&FBOVESPA Financeiro (IFNC); Índice Imobiliário (IMOB); Índice Utilidade Pública BM&FBOVESPA (UTIL); Índice de Consumo (ICON); Índice de Energia Elétrica (IEE); Índice de Materiais Básicos BM&FBOVESPA (IMAT); e Índice do Setor Industrial (INDX).

Os Índices SPDJI/BVMF são os seguintes: *Smart Betas* (Índices S&P/BOVESPA *Smart-Beta*) e Índice de Renda Fixa (Índice S&P-BM&F Inflação NTN-B).

Os Outros Índices são os seguintes: Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial (IGMI-C); Índice de BDRs Não Patrocinados-GLOBAL (BDRX); Índice de *Commodities* Brasil (ICB); e Índice de Fundos de Investimentos Imobiliários (IFIX).

Nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na Bolsa de Valores, existe a figura do acionista. Este é detentor de ações ordinárias ou preferenciais, é controlador ou minoritário.

Os acionistas de uma empresa podem ser identificados como pessoa (ou família), grupos de investidores, investidores institucionais como Fundos de Pensão, Companhias Seguradoras, Fundos de Investimento etc., sociedades que mantem participações acionárias em outras e governo. (ASSAF NETO, 2012, p.25)

Segundo Assaf Neto (2012, p.26), o acionista controlador detém a maioria dos votos, e diante dessa posição de controle de capital elege os principais administradores da sociedade e apresenta ainda poder de interferir as diversas decisões da empresa.

Em contrapartida, o autor afirma que quando as ações encontram dispersas por um grande número de investidores, costumam se dizer que o capital da empresa está pulverizado, detendo uma pequena parcela das ações da companhia.

Os acionistas possuem alguns direitos, constantes no caderno da CVM intitulado “Proteção ao Investidor”. De acordo com Assaf Neto (2011, p.2000), este documento descreve os principais direitos atribuídos aos acionistas no Brasil e, em especial, aos acionistas minoritários. Estes direitos são identificados na atual Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76) e em regulamentações da própria CVM.

De acordo com Assaf Neto (2011, p.200-201), os principais direitos dos acionistas são os seguintes:

- **Dividendos:** todos os acionistas de uma companhia têm direito a participar de seus resultados sociais anuais, sob a forma de dividendos, toda vez que for apurado lucro;

- **Ações preferenciais e dividendos:** as ações preferenciais, por apresentarem restrições ao direito de voto, devem oferecer aos seus titulares alguma vantagem econômica em relação às ações ordinárias, como prioridade de pagamentos de dividendos e reembolso de capital, prêmio, distribuição de dividendo fixo ou mínimo, ou a acumulação destas vantagens;
- **Direitos de fiscalização e informação:** todos os acionistas de uma companhia têm o direito de fiscalizar a gestão dos negócios, de acordo com as formas previstas em lei;
- **Preferência na subscrição:** é assegurada a todos os acionistas a preferência na subscrição de ações que venham a ser emitidas por aumento de capital, na proporção de participação acionária atual;
- **Direito de recesso ou de retirada:** todo acionista minoritário, desde que não concorde com certas deliberações da Assembleia Geral da companhia, nos casos previstos em Lei, tem o direito de retirada (ou recesso), recebendo o valor de suas ações;
- **Direito de voto:** nas sociedades anônimas, as decisões sociais da companhia são tomadas por meio do exercício do direito de voto;
- **Convocação de assembleias:** a Assembleia Geral de uma sociedade pode ser convocada pelos acionistas minoritários em diversas condições, conforme estabelecidas na Lei das S.A.; e
- **Direito de *tag along*:** em caso de alienação do controle acionário de uma companhia, o novo controlador tem a obrigação de realizar uma oferta pública visando à aquisição das ações com direito a voto pertencentes aos acionistas minoritários. O preço a ser pago na oferta pública pelas ações dos acionistas minoritários deve corresponder a um mínimo do valor pago aos acionistas que alienaram o controle da companhia.

Um dos principais direitos do acionista é o direito ao *tag along*. Segundo Lagioia (2011, p.164), o *tag along* é um mecanismo aplicável em casos de venda de controle acionário.

A origem do *tag along*, em nosso ordenamento jurídico, teve influência do direito estrangeiro. A primeira menção expressa na legislação brasileira ao *tag along* foi feita no art. 254 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações - LSA). (SANTOS JÚNIOR, 2004, p. 332)

O artigo 254 da Lei nº 6.404/76 esclarece que o *tag along* era definido como o direito dos acionistas minoritários em vender em oferta suas ações com direito a voto, no caso de mudança de controle de capital de uma companhia, pelo mesmo preço negociado pelos controladores.

Com a promulgação da Lei nº 10.303/01, o direito de *tag along* obriga o controlador adquirente a realizar uma oferta de compra aos acionistas ordinários (com direito a voto) minoritários das ações remanescentes ao preço mínimo de 80% do valor pago por ação ao grupo controlador. Com isso, os acionistas minoritários ordinários têm na legislação uma garantia de alienar suas ações a um preço próximo ao recebido pelos

controladores. O pagamento ao acionista minoritário do valor mínimo estabelecido é de responsabilidade do adquirente do controle. (ASSAF NETO, 2011, p.199)

O autor esclarece que a extensão desse direito aos acionistas preferenciais (sem direito a voto) não é obrigatória de acordo com a legislação societária vigente, obedecendo ao previsto no estatuto social da companhia.

Por outro lado, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa recomenda que, na transferência do controle acionário, a oferta de aquisição de ações deve ser dirigida a todos os sócios, nas mesmas condições oferecidas ao bloco de controle (acionistas controladores). Seguindo a mesma orientação, a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo) exige das companhias listadas no segmento do Novo Mercado que os acionistas minoritários tenham garantia de poderem vender suas ações, em caso de transferência de controle acionário, pelo mesmo valor oferecido aos controladores. (ASSAF NETO, 2011, p.199)

De acordo com Assaf Neto (2011, p.199), o *tag along* assegura, a todos os acionistas minoritários ordinários, um pagamento mínimo em relação ao valor pago aos controladores de uma sociedade, em caso de negociação do controle acionário.

O *tag along* é previsto na legislação brasileira e assegura o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle em conjunto com o vendedor do controle. Pelo Regulamento do Novo Mercado, os demais acionistas têm o direito de vender as suas ações nas mesmas condições que o acionista controlador vendedor. (LAGIOIA, 2011, p.164)

O *tag along* é um mecanismo de auxílio aos acionistas minoritários que possui grande importância.

De acordo com Borges (2011), o *tag along* nada mais é do que um mecanismo previsto da Lei das S.A. (Lei das empresas de Sociedade Anônima), que visa dar mais garantias aos acionistas minoritários, nos casos de mudança no controle da companhia. Para demonstrar a importância desse mecanismo, o autor se utiliza da afirmação do operador da Um Investimento, Paulo Hegg, de que o *tag along* “é um mecanismo de proteção para os minoritários.”

O autor acrescenta apresentando uma situação para ilustrar a importância deste mecanismo. Se a empresa garantir um *tag along* de 100%, significa que o acionista minoritário receberá 100% do valor por ação recebido pelo controlador, no caso de venda da empresa. Se o *tag along* for de 80% (mínimo estabelecido pela Lei das S.A.), o minoritário receberá esta proporção do valor pago por ação ao controlador.

O Quadro 01 demonstra a situação do *tag along* no Brasil nos segmentos de listagem, em decorrência de sua extensa regulamentação junto a BMF&Bovespa.

LSA: art. 254-A	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Tradicional	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 1	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Mais	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Novo Mercado	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 2	<u>100%</u> Minoritários e Preferencialistas

QUADRO 01 – Situação do tag along no Brasil.

Fonte: Lobo, 2011, p.249.

O *tag along* é entendido como um mecanismo que protege e beneficia os acionistas minoritários, porém o controle sobre a companhia que oferece tal mecanismo é de responsabilidade dos controladores.

É nesse cenário que se faz necessário mostrar porque o *tag along*, mesmo sendo um direito garantido ao acionista minoritário, não beneficia da forma correta, todos os acionistas das companhias que o oferecem, visto que o controlador detém vantagens em relação ao minoritário.

3 / TAG ALONG: MITO OU REALIDADE?

O *tag along* é conhecido por ser um mecanismo que tem por função proteger o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Integrantes do mercado garantem que o *tag along* realiza tal função e dá garantias aos acionistas minoritários, porém, estudiosos e teóricos como Aswath Damodaran refutam tal afirmação.

No ano de 2006, Damodaran lançou o livro intitulado “Mitos do Investimento”. Na obra, ele procurava desconstruir seis estratégias de investimento apregoadas por participantes de mercado como de “retorno certo”, mas que dificilmente se mostravam vencedoras à luz de dados trabalhados metodologicamente.

Segundo Silveira (2015, p.242), no Brasil, algumas crenças sobre o tema da governança também parecem ter-se tornado verdades indubitáveis, apesar de sucumbirem a uma análise mais estruturada teórica e empiricamente.

Os mitos de que o autor se referia são os seguintes: (1) o do Índice de Governança Corporativa (IGC) como comprovação do valor da governança; (2) o do empreendedor que tem de ser controlador; (3) a necessidade de *Poison Pill*; (3) o do prospecto; (4) o do maior retorno das ações das empresas com melhor governança; e (5) o do *tag along*.

Para efeitos de aprofundamento deste estudo nos ateremos ao mito do *tag along*.

O *tag along* é apontado por muitos estudiosos como sendo um mito. Silveira (2008, p.2) aponta que muitos analistas e praticantes de mercado destacam a concessão voluntária do *tag along* como um item chave dentro das boas práticas de governança.

O autor afirma que alguns estudiosos, inclusive, chegam a definir a boa governança corporativa como “concessão de *tag along*”. A concessão de *tag along* é nada mais do que um direito previsto na Lei das S.A. (lei nº 6.404/76) e trata-se de uma boa prática de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2) afirma que em outros países também caracterizados por possuir estruturas de propriedade concentrada e empresas de controle familiar, como a de países da Europa, Ásia e América do Norte, pouco discutem o tema, não colocando como algo prioritário dentro das discussões de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2-3) demonstra que o *tag along* não é uma prioridade nas discussões a respeito da temática governança corporativa:

Em primeiro lugar, o *tag along* é um direito potencial, que pode nunca ser exercido caso o controle não seja alienado. Assim, é possível que uma empresa tenha péssimas práticas de governança durante toda sua vida, investindo mal ou mesmo expropriando os recursos dos investidores (por meio de operações com partes relacionadas, remunerações excessivas, etc.) ao mesmo tempo em que concede aos seus investidores o tão valorizado *tag along*. Mais importante ainda é perceber que a necessidade do *tag along* deriva do prêmio pelo controle pago aos acionistas controladores (SILVEIRA, 2008, p.2-3).

Para completar tal raciocínio, Silveira (2008, p.3) levantou uma questão interessante ao indagar se uma empresa tiver administração profissional, com as melhores pessoas em cada cargo, e se todos os acionistas (controladores ou não) ao final tiverem sua remuneração oriunda somente dos dividendos, as ações do bloco de controle deveriam realmente ser tão valorizadas em relação às demais?

Os estudos realizados por Tatiana Nenova (2003) e Alexander Dyck e Luigi Zingales (2004), ambos publicados no *Journal of Financial Economics*, respectivamente, responderam a indagação feita pelo autor.

Dyck e Zingales (2004, apud. ALDRIGHI; MAZZER NETO, 2005, p.116) fornecem referências atualizadas da literatura sobre benefícios privados de controle.

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Dick e Zingales (2004) desenvolveram um estudo intitulado *Private Benefits of Control: An International Comparison* (Benefícios Privados do Controle: Uma Comparação Internacional), onde chegaram as seguintes conclusões:

Neste trabalho utilizamos o método de Barclay e Holderness (1989) para inferir valor de benefícios privados de controle em uma grande seção transversal composta por 39 países. Com base em 393 transações de controle ocorridas entre 1990 e 2000, verificamos que, o controle corporativo médio vale 14% do valor patrimonial de uma empresa, variando de -4% no Japão a +65% no Brasil. Curiosamente, o prêmio pago pelo controle é mais elevado quando o comprador provém de um país que

protege os investidores menos (e, portanto, está mais disposto ou capaz de extrair benefícios). Esta e outras evidências sugerem que nossas estimativas captam o efeito o ambiente institucional tem sobre os benefícios privados de controle. (DYCK; ZINGALES, 2004, p.538)

Dyck e Zingales documentam que a extração de benefícios privados de controle é significativa, sendo que em países onde os benefícios de controle são maiores e os mercados de capital são menos desenvolvidos, a propriedade é mais concentrada e as privatizações são menos prováveis de ocorrer na forma de ofertas públicas. (ALDRIGHI; MAZZER NETO, p.117)

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Nenova (2003) desenvolveu um estudo intitulado *The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis* (O Valor do Direito ao Voto e do Controle da Sociedade: uma análise transversal), onde chegou as seguintes conclusões:

De acordo com Silveira (2008, p.3), Nenova, utilizou outra abordagem para mensuração do valor dos votos do bloco de controle, analisando 661 empresas de 18 países. Como resultado, Nenova encontrou prêmios pelo controle variando de 0% na Dinamarca a 50% no México.

De acordo com o mesmo autor, este estudo revelou que o Brasil teve um péssimo desempenho, junto da Itália e Coreia do Sul, apresentou prêmio de controle médio de 25%, ficando em um infeliz segundo lugar (Canadá e Suécia apresentaram prêmios de 4% para fins de comparação).

A conclusão que pode ser tirada a partir da análise dos estudos de Nenova (2003) e Dyck e Zingales (2004) é que o *tag along* é muito valorizado, pois em sua ausência, os prêmios pelas ações de controle seriam elevadíssimos, muito maiores do que na maioria dos outros países.

Com isso, Silveira (2008) pode chegar à seguinte conclusão em relação as ideias do *tag along* expostas pelos analistas:

Assim, temos uma conclusão inversa à ideia propagada por analistas e praticantes: apesar de ser uma boa prática de governança, quanto mais relevante for o *tag along* para uma determinada empresa, provavelmente pior será a percepção de sua governança corporativa. Em outras palavras, na medida em que as empresas aprimorarem suas práticas de governança para valer, os acionistas controladores terão uma margem cada vez menor para auferirem benefícios extras em relação aos outros acionistas, diminuindo naturalmente o prêmio pelo controle e, conseqüentemente, a relevância do *tag along*. (SILVEIRA, 2008, p.3-4)

Ou seja, a supervalorização deste mecanismo pelas empresas brasileiras sinaliza que as mesmas possuem uma péssima governança corporativa. Quando mais a governança corporativa destas organizações for aprimorada, o *tag along* terá menos importância para os *stakeholders*.

De acordo com Silveira (2008, p.3), ambos os estudos chegaram a conclusões similares: o prêmio pelas ações do bloco de controle varia muito entre os países, sendo

maior nos países com baixa proteção aos investidores e com maior possibilidade dos acionistas controladores obterem certos benefícios não compartilhados com outros acionistas, os chamados benefícios privados do controle.

Ou seja, a partir dos estudos apresentados por Damodaran (2006) e Silveira (2008), por intermédio dos trabalhos de Dick e Zingales (2004) e Nenova (2003), é possível inferir que o *tag along* pode ser considerado um mito, pelo menos no mercado de capitais brasileiro. Mesmo previsto em legislação, o prêmio não cumpre suas funções integralmente, não conferindo a proteção necessária ao acionista minoritário. Supervalorizado, este mecanismo acaba inibindo ganhos maiores a estes acionistas e colocando-os à mercê dos acionistas controladores das empresas de capital aberto.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Este objetivo foi atingido, uma vez que, os objetivos específicos traçados para o artigo foram alcançados e o artigo.

O objetivo específico 01 (Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais) foi alcançado, visto que, o referencial teórico e a discussão de resultados evidenciaram tais conceitos.

O objetivo específico 02 (Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários) foi atingido, posto que, o referencial teórico e a discussão de resultados demonstrou que o *tag along* é considerado um mecanismo que protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador no que tange a alienação de controle.

O objetivo específico 03 (Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras) foi alcançado, visto que, foi demonstrado na pesquisa bibliográfica os pontos positivos e negativos desse mecanismo prevista na Lei Nº 6.404/76.

O objetivo específico 04 (Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário) foi atingido, posto que, foi atestado na pesquisa bibliográfica fatos que demonstram que os integrantes do mercado financeiro brasileiro, realmente, consideram o *tag along* como sendo uma prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário.

O objetivo específico 05 (Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade) foi alcançado, visto que, verificou-se que da mesma forma que existem fontes bibliográficas que consideram o *tag along* como uma prática que garante direitos ao acionista minoritário, existem teorias que evidenciam que esses benefícios não são concedidos da forma correta, que ocorre ações fraudulentas por parte dos controladores e que a legislação específica que evidencia esse mecanismo deveria ser reformulada para atender aos interesses de

todos os acionistas, desde o controlador, minoritário e preferencial.

Por meio da realização dessa pesquisa foi possível inferir o conceito e a importância do *tag along* no âmbito corporativo, visto que se trata de um direito previsto em lei que é conferido aos acionistas das companhias de capital aberto e uma prática de governança corporativa.

Porém, alguns teóricos contrapondo-se as afirmações dos participantes do mercado, defendem que o fato da concessão do *tag along* proteger o acionista minoritário da ação dos controladores e conferir grandes direitos é mito.

A realidade existente é que os controladores agem tomando como base seus interesses e acabam por prejudicar os minoritários, não lhes conferindo a proteção e os direitos necessários.

Dyck e Zingales corroborando para confirmar as afirmações levantadas pelos teóricos de que a concessão de *tag along* não traz os benefícios que os participantes do mercado pregam, afirmaram que a extração de benefícios privados de controle é maior em países menos desenvolvidos, onde a propriedade privada é concentrada e possui ambiente mais propício a privatizações e desigualdade, ou seja, nos países subdesenvolvidos.

Nenova por sua vez descobriu por meio de seu trabalho que países desenvolvidos oferecem prêmios de controle menores aos seus acionistas, enquanto países subdesenvolvidos como México (50%) e Brasil (25%) oferece elevadíssimos prêmios.

É por esse motivo que esses autores chegaram à conclusão de que o *tag along* é supervalorizado neste país, para que os prêmios de controle não sejam tão elevados. Quando os prêmios de controle são elevados, sinaliza que apenas estes recebem benefícios, proteção e garantia de seus direitos no mercado financeiro.

No caso do Brasil, o *tag along* é muito valorizado no mercado acionário, por “conferir” aos acionistas minoritários proteção e concessão de vários outros direitos.

O *tag along* não cumpre sua função, visto que os acionistas minoritários não estão protegidos da ação dos controladores em caso de alienação (mudança) de controle e concessão de outros benefícios inerentes ao mercado financeiro. Portanto, o mesmo pode ser considerado um mito.

A conclusão que se pode chegar é que os participantes do mercado e vários estudiosos supervalorizam este mecanismo e que a legislação permite a ação dos controladores sobre os minoritários. Se existisse de fato uma governança corporativa forte e atuante e uma legislação que realmente oferecesse mais benefícios a estes acionistas, o *tag along* não seria tão necessário e valorizado no mercado, pois todos os acionistas teriam acesso a benefícios iguais ou equiparados.

Por fim, vale ressaltar que este artigo ressaltou os pontos positivos e negativos do mecanismo supracitado, bem como sua aplicação no mercado acionário brasileiro e o arcabouço teórico que o considera um “mito” por não cumprir sua verdadeira função, prevista em lei.

Este estudo, por sua vez, abre precedentes para a realização de pesquisas mais

avançadas acerca deste e de outros mecanismos/práticas de governança corporativa presentes nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na Bolsa de Valores.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, Dante Mendes; MAZZER NETO, Roberto. Estrutura de Propriedade e de Controle das Empresas de Capital Aberto no Brasil. **Revista de Economia Política**, vol. 25, nº 2 (98), pp. 115-137, abril-junho/2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6.ed. São Paulo, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Bovespa Mais Nível 2**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 1**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-1/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 2**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/bovespa-mais-nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Sobre Segmentos de Listagem**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/> Acesso em: 11 de Março de 2017.

BORGES, Diego Lazzaris. **O que é tag along e quais os benefícios para o pequeno investidor?** São Paulo: InfoMoney, 2011. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/2117784/que-tag-along-quais-beneficios-para-pequeno-investidor>> Acesso em: 07 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei Nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Casa Civil, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm> Acesso em: 14 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei Nº 10.303**, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília: Casa Civil, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm#art3> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de Capitais: o que é, como funciona**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CUNHA, Ieda Maria Ramos; COLARES, André Felipe Vieira. **O Pensamento Crítico na Universidade: uma análise do curso de administração na Unimontes**. In: XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015, São Paulo. XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015.

Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1269.pdf>> Acesso em: 13 de Março de 2017.

DAMODARAN, Aswath. **Mitos de investimentos**. São Paulo: Financial Times/Prentice Hall, 2006.

DEBASTIANI, Carlos Alberto; RUSSO, Felipe Augusto. **Avaliando Empresas, Investindo em Ações: a aplicação prática da análise fundamentalista na avaliação de empresa**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

DYCK, Alexander; ZINGALES, Luigi. Private Benefits of Control: An International Comparison". **The Journal of Finance**, Vol. Lix. Nº2, April 2004.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 18.ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. 2005. 41 f. Monografia – Instituto de Economia-UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/serieshist/trabacademicos/anexos/Felix-_Arthur_C_Azevedo_Garcia-goc-corporativa.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira. **Fundamentos do Mercado de Capitais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOBO, Jorge. Tag Along: uma análise à luz da Escola do Realismo Científico. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 55, p. 240-260, jul.-set. 2011.

MENESES, Anderson. **Mercado Financeiro: teoria, questões comentadas e mais de 100 questões propostas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NENOVA, Tatiana. The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis. **Journal of Financial Economics**, 68 (2003) 325–351.

SANTOS JÚNIOR, Ricardo dos. *Tag Along*: mecanismo de proteção aos acionistas minoritários e de sustentação do mercado de capitais. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília a. 41 n. 164 out./dez. 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Os Mitos da Governança Corporativa no Brasil I**. São Paulo: Capital Aberto, 2008. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2008/10/extra_governanca_corporativa.pdf> Acesso em: 13 de Março de 2017.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro, 2015.

SLOMSKI, Valmor. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANA, Evandro. **A Governança Corporativa no Setor Público Municipal: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais**.

120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Curso de Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011.../EvandroViana.pdf> Acesso em: 07 de Março de 2017.

ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS

Pedro Oliveira Otoch

Universidade de Fortaleza
Fortaleza - Ceará

Marcelo Augusto Farias de Castro

Universidade de Fortaleza
Fortaleza - Ceará

RESUMO: A atual situação econômica brasileira causa insegurança nos investidores e no mercado imobiliário não é diferente. A crise que teve seu início em 2014 já apresentava sinais de tendências negativas com relação ao risco e somente agora em 2018 apontam com perspectivas de retomada de crescimento. O investidor deve analisar criteriosamente os investimentos e procurar formas de maximizar seus retornos. O trabalho tem como objetivo apresentar uma solução para maximizar um portfólio utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O estudo utilizou a teoria de Markowitz otimizando os ativos imobiliários formados por 20 bairros de Fortaleza e títulos públicos, no período de janeiro/14 a dezembro/17. Foram desenvolvidos cenários de análise: (01) Análise de mercado imobiliário utilizando 20 bairros de Fortaleza; (02) Análise de títulos públicos; (03) Análise composta ambos os tipos de investimento. No

primeiro cenário, o trabalho sugere que todo o investimento seja aplicado no bairro Parangaba, rejeitando o investimento nos outros bairros. Este cenário obteve um retorno de 1,30% a.m. e o índice Sharpe de 0,13. No segundo cenário composto apenas por títulos públicos, o retorno foi de 1,09% a.m. e o índice Sharpe de 0,26, restringindo a LTF e a NTN-B principal. No terceiro cenário onde foram considerados os bairros e os títulos públicos, o retorno foi de 1,06% a.m. e o índice Sharpe de 0,29. Desta forma, o investidor pode tomar uma melhor solução de risco-retorno do investimento, tomando o terceiro cenário como a opção a ser escolhida.

PALAVRAS-CHAVE: Maximização, Carteira de Investimentos, Índice de Sharpe, Títulos públicos, Fundos Imobiliários.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE ECONOMIC CRISIS ON THE REAL ESTATE MARKET IN FORTALEZA USING THE SHARPE AND SORTINO RATIOS

ABSTRACT: The current Brazilian economic situation causes insecurity in investors and the real estate market is no different. The crisis that began in 2014 already showed signs of negative trends in relation to risk, and only now in 2018 do they point to prospects for a resumption of growth. Investors should carefully analyze

investments and look for ways to maximize returns. The objective of this work is to present a solution to maximize a portfolio using the combination of different investments, seeking to obtain the best risk-return relationship. The study used the Markowitz theory optimizing the real estate assets formed by 20 neighborhoods of Fortaleza and public bonds, from January / 14 to December / 17. Analytical scenarios were developed: (01) Analysis of real estate market using 20 neighborhoods of Fortaleza; (02) Analysis of public securities; (03) Analysis composed of both types of investment. In the first scenario, the work suggests that the entire investment be applied in the Parangaba neighborhood, rejecting investment in other neighborhoods. This scenario obtained a return of 1.30% a.m. and the Sharpe index of 0.13. In the second scenario composed only of government bonds, the return was 1.09% a.m. and the Sharpe ratio was 0.26, restricting the LTF and the main NTN-B. In the third scenario where the neighborhoods and public bonds were considered, the return was 1.06% a.m. and the Sharpe index was 0.29. In this way, the investor can take a better risk-return solution of the investment, taking the third scenario as the option to be chosen.

KEYWORDS: Maximization, Investment Portfolio, Sharpe Index, Government Securities, Real Estate Funds.

1 | INTRODUÇÃO

O desempenho de um portfólio de investimentos está diretamente relacionado ao seu binômio risco-retorno, pois, caso o gestor do portfólio focar em apenas um dos indicadores, ele poderá estar se expondo a grandes riscos ou então atingindo retornos abaixo do desejado (Almonacid, 2010). Para tanto, a análise conjunta desses dois indicadores de desempenho é importante para que retornos máximos sejam alcançados para riscos mínimos.

A tarefa de gestão de um portfólio de investimentos é complexa e exige uma análise cuidadosa, pois o investidor tem uma grande variedade de opções de ativos nos quais poderá investir e ainda uma grande variedade de opções de combinações na hora de montar sua carteira de ativos, correndo, assim, o risco de não conseguir elaborar um portfólio que se enquadre ao seu perfil de investidor.

Uma carteira de investimentos pode variar diversas vezes os indicadores de retorno e risco, contemplando os mesmo ativos, apenas em alterar a composição dos ativos na carteira. Um ajuste nos percentuais de participação dos ativos da carteira pode melhorar a relação risco-retorno consideravelmente. Assim, avaliações periódicas sobre o desempenho da carteira de investimentos pode reduzir as perdas e facilitar os ajustes na distribuição de participação dos ativos.

A utilização de modelos estatísticos pode auxiliar o investidor na escolha dos ativos e na distribuição dos percentuais de participação de cada ativo que contempla a carteira de investimentos.

De acordo com Almonacid (2010), a Teoria de Carteiras de Markowitz apresenta

como cada possível combinação dos ativos de uma carteira se comporta com relação ao binômio risco-retorno.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral encontrar a carteira com composição ideal para atender o melhor desempenho do binômio risco-retorno com os ativos analisados: vinte bairros de classe média e alta em Fortaleza e os títulos públicos LFT, LTN, NTN-C, NTN-B, NTN-B Principal e NTN-F.

Para tanto, tem-se como objetivos específicos calcular a variação média para cada bairro, títulos públicos, determinar a taxa livre de risco (média da taxa SELIC) e determinar a fronteira eficiente para os cenários que considerem apenas o mercado imobiliário, apenas títulos públicos e a combinação das duas tipologias.

1.1 Ativos financeiros

De acordo com Hendriksen & Van Breda (1999), ativos financeiros são as aplicações financeiras que gerem lucro. As aplicações que não gerem lucro ou que ainda possuam custos maiores que os retornos são chamadas de passivos.

Para Fulgêncio (2007), o estudo de ativos é fundamental e é conceituado como bem, patrimônio, direito, recurso e outros que gerem lucro financeiro, sendo por meio de pagamentos ou de valorizações no mercado.

Para Rambo (2014), a diversificação do mercado financeiro em tipologias e setores devido às características de cada ativo, possibilita, ao investidor, diversas opções de investimento com diferentes preços, rentabilidades e riscos, e assim, elaborar um portfólio que mais se enquadre ao seu perfil.

Segundo Pereira (2014), dependendo da tipologia e da área de aplicação, os ativos financeiros são divididos em categorias, sendo as mais conhecidas: ações e títulos públicos.

1.2 Títulos públicos

De acordo com Pimentel (2015), os títulos públicos, também conhecidos com papéis da dívida Federal, são ativos de renda fixa e/ou variável oferecidos pelo Governo Federal a fim de obter recursos para pagar as dívidas do próprio Governo Federal. A compra desses papéis oferece ao investidor remuneração garantida pelo Tesouro Nacional, o que faz desse investimento ser de baixo risco e popular entre os investidores mais conservadores.

Para Franco (2010), a compra de títulos públicos se tornou popular entre os investidores mais conservadores devido às suas características de renda fixa e pela garantia oferecida pelo Governo Federal. O investidor fica isento de perdas de lucro caso o valor investido seja retirado apenas no final do vencimento.

Os títulos públicos ainda podem ser classificados em pré-fixados e pós-fixados dependendo das taxas as quais são atreladas.

Nos títulos pré-fixados, as taxas de juros são definidas ao comprar os papéis

do título e, ao final do vencimento, o valor recebido será igual ao valor inicialmente investido mais o lucro gerado pela taxa de juros pré-fixada.

Para os títulos com juros pós-fixados, o prêmio ao final do vencimento é variável, pois estão atrelados a uma taxa de juros variável, podendo ser ela a taxa IPCA+, SELIC, IGPM e outras.

Os principais títulos públicos são as Letras do Tesouro Nacional – LTN, Letras Financeiras do Tesouro (Tesouro SELIC) – LFT e as Notas do Tesouro Nacional – NTN.

1.3 Índice sharpe

O indicador de desempenho desenvolvido por William Sharpe mensura o risco baseado no retorno esperado de um ativo (média das variações passadas), em uma taxa livre de risco e o desvio padrão de todas as variações passadas (volatilidade) do ativo (Sharpe, 1994).

Em um trabalho realizado por Ricca (2003), mostrou-se que os ativos apresentam resistência para mudar de comportamento, tendendo a continuar com o desempenho apresentado por dados passados, ou seja, Ricca mostrou que resultados passados de risco e retorno podem ser parâmetros para prever um comportamento futuro.

Para Varga (2001), o índice Sharpe é um dos modelos estatísticos mais utilizados para avaliar matematicamente o desempenho de um fundo ativo e sua utilização é vasta, podendo ser utilizada para mensurar o risco de várias tipologias de ativos financeiros.

De acordo com Rogers (2005), o indicador de risco desenvolvido por Sharpe é a diferença entre o retorno esperado do ativo e uma taxa livre de risco, dividido pela volatilidade do retorno do ativo, resultando no nível de risco apresentado pelo fundo a fim de obter determinado retorno financeiro.

A partir dos autores já citados, tem-se que quanto maior o valor do Índice Sharpe, menor será o risco obtido e quanto menor o valor, o índice mostra que o fundo apresenta risco para obter o retorno esperado.

Este índice de desempenho é um parâmetro importante para guiar o investidor na escolha de quais fundos investirem e poder mensurar o risco no qual está submetido. Entretanto, o índice pode apresentar resultados incoerentes ao ser utilizado com poucos dados.

Recomenda-se que para se obter resultados mais coerentes para o índice Sharpe, maior deverá ser a série histórica utilizada na base de cálculos. Para obter mais certeza do indicador, mais extensa deverá a série histórica analisada (Ferreira, 2016).

1.4 TEORIA DE MARKOWITZ

A teoria de Markowitz propõe a diversificação das carteiras de investimento a fim de encontrar melhorias para o risco e retorno das mesmas.

Indo contra o pensamento da época que sugeria que investimentos concentrados

apenas em um único ativo mais rentável eram o mais recomendável para obter maiores retornos, Markowitz apresentava a possibilidade de encontrar combinações diversificadas mais eficientes analisando a compensação dos riscos dos ativos.

Para Markowitz (1952), as duas variáveis que interessam ao investidor são o retorno do ativo, que é algo desejável, e a variância ou risco, que é algo não desejado pelo investidor, e para que se obtenha uma melhor relação das duas variáveis, deve-se procurar uma combinação diversificada de ativos.

Markowitz também sustenta em seu estudo que a escolha dos ativos para a composição da carteira diversificada não deve ser apenas pela análise isolada de cada ativo, mas de forma agregada, ou seja, analisar a correlação entre os ativos.

1.4.1 Retorno de uma carteira de investimentos

Para a análise de forma agregada dos ativos, torna-se diferente o cálculo das variáveis analisadas. A determinação o retorno de uma carteira de investimentos, por exemplo, é calculada a partir da média ponderada dos retornos esperados, conforme a equação Eq. 1:

$$R_p = \sum_{i=1}^n (R_i \cdot w_i) \quad (1)$$

Onde,

R_p = Retorno da carteira;

R_i = Retorno do ativo;

n = Número de ativos da carteira;

w_i = Proporção do ativo na carteira;

1.4.2 Coeficiente de correlação ou covariância

De acordo com Silva (2009), o coeficiente de correlação calcula, por meio de estatística, o grau de dependência entre duas variáveis. Para o cálculo da carteira de Markowitz, é calculado o coeficiente de correlação entre as taxas de retorno esperada de cada ativo que compõe a carteira de investimentos. Para tanto, o coeficiente de correlação será positivo caso os retornos apresentem comportamento similar, ou seja, se os rendimentos positivos de um ativo estiverem associados com os rendimentos positivos de outro ativo ou se ambos apresentarem rendimentos negativos no mesmo momento. Caso os retornos apresentem retornos opostos, ou seja, um ativo com retorno positivo associado ao negativo do outro, o coeficiente de correlação será negativo. O coeficiente ainda poderá ser nulo caso os retornos sejam independentes.

Segundo Almonacid (2010), Markowitz procura uma diversificação das carteiras de investimento nas quais os coeficientes de correlação sejam negativos. O proposto é quando um dos investimentos estiver em baixa, outro estará em alta para compensá-lo.

Para tanto, é necessário que o investidor não analise cada investimento isoladamente, pois assim, o mesmo irá procurar aqueles com maior rendimento e menor risco apenas. Deste modo, podem-se elaborar carteiras com investimentos com coeficientes positivos, o que pode ocasionar de um investimento estar em queda e o restante da carteira também.

1.4.3 *Risco de uma carteira de investimentos*

Para Almonacid (2010), o cálculo do risco para uma carteira de investimentos não se restringe apenas a soma ponderada dos riscos individuais, mas deve-se levar em consideração a correlação dos ativos. Segundo Lopes (2010) calcula-se o risco de uma carteira a partir da variância dos retornos individuais dos ativos e da covariância entre eles, conforme a equação Eq. 2:

$$\sigma^2 = \sum_i \sum_j (w_i \cdot w_j \cdot \text{cov}(i, j)) \quad (2)$$

Onde,

σ^2 = Variância (desvio padrão é calculado a partir da raiz quadrada da variância);

w_i ; w_j = Percentual de cada ativo na carteira;

$\text{cov}(i, j)$ = Covariância entre os retornos;

1.4.4 *Frenteira eficiente*

Em seus estudos, Markowitz elaborou a Frenteira Eficiente, que é a representação gráfica das possíveis combinações formadas a partir da variação dos pesos dos ativos em um portfólio. Para a elaboração da Frenteira de Markowitz, são entrados no gráfico todos os máximos valores de risco para cada retorno encontrado em cada simulação da carteira diversificada, apresentando, assim, todas as opções de retorno máximo com os ativos escolhidos pelo investidor. Ou seja, os dados encontrados na Frenteira Eficiente correspondem às carteiras cuja variação esperada não pode ser aumentada sem aumentar o risco (Almonacid, 2010).

2 | METODOLOGIA

Foram escolhidos vinte bairros de Fortaleza com diferentes preços médios por metro quadrado para, assim, obter resultados mais abrangentes da análise no mercado imobiliário de Fortaleza durante o período de janeiro/2014 a dezembro/2017. Para os títulos públicos, foram coletados preços de compra de papéis dos títulos públicos federais, que estão disponíveis no site do Ministério da Fazenda, também para o mesmo período.

Foi calculada a variação média para cada ativo. Com isso será elaborada a matriz de covariância entre os ativos e assim calculada a frenteira eficiente para os três

cenários: o primeiro cenário considerando apenas fundos de investimento imobiliário, o segundo cenário considera apenas com títulos públicos e o terceiro cenário com ambas as tipologias, mercado imobiliário e títulos públicos.

Por fim, depois de encontrada a fronteira eficiente para cada cenário estudado, foi calculada a carteira eficiente a partir da teoria de Markowitz em situações com considerações diferentes: menor volatilidade e maior índice Sharpe.

3 | RESULTADOS

3.1 Variação média de preço

A partir dos dados de preço médio por metro quadrado para os bairros e o preço médio de compra dos títulos públicos, obtiveram-se os resultados de variações anuais médias para o período de quatro anos (2014 a 2017), apresentadas em ordem decrescente na tabela Tab. 1 a seguir.

Parangaba	NTN-B Principal	Aldeota	José Bonifácio	LFT	Taxa SELIC	Cambeba	Monte Castelo	Jóquei
16,77%	14,84%	12,68%	12,55%	12,01%	12,01%	11,88%	11,48%	11,22%
Dunas	Guararapes	Passaré	LTN	Meireles	Dionísio Torres	Cocó	Benfica	Cidade dos Funcionários
10,69%	10,03%	9,64%	9,38%	9,38%	9,25%	9,12%	8,60%	8,60%
Maraponga	NTN-B	Fátima	Papicu	NTN-C	Eng. Luc. Cavalc.	Parquelândia	Praia de Iracema	NTN-F
8,47%	8,08%	7,44%	6,80%	6,68%	6,29%	6,17%	5,28%	3,29%

Tabela 1: Cálculo da variação ao ano entre 2014 e 2017

Fonte: Próprio Autor (2018).

Observa-se que apenas os ativos Parangaba, NTN-B Principal, Aldeota, José Bonifácio e LFT apresentaram variações médias superiores à Taxa SELIC, considerada taxa livre de risco.

3.2 Construção da fronteira eficiente

Com auxílio do software Excel e baseando-se nos dados encontrados, seguem abaixo as figuras Fig. 1, Fig. 2 e Fig. 3 que representam as fronteiras eficientes para cada cenário estudado. Para o cenário 1 serão considerados apenas os investimentos nos bairros estudados. No cenário 2 serão considerados apenas títulos públicos e no último cenário são combinados ambos, ativos imobiliários e títulos públicos. Os retornos esperados variam no eixo das ordenadas e as volatilidades no eixo das abcissas.

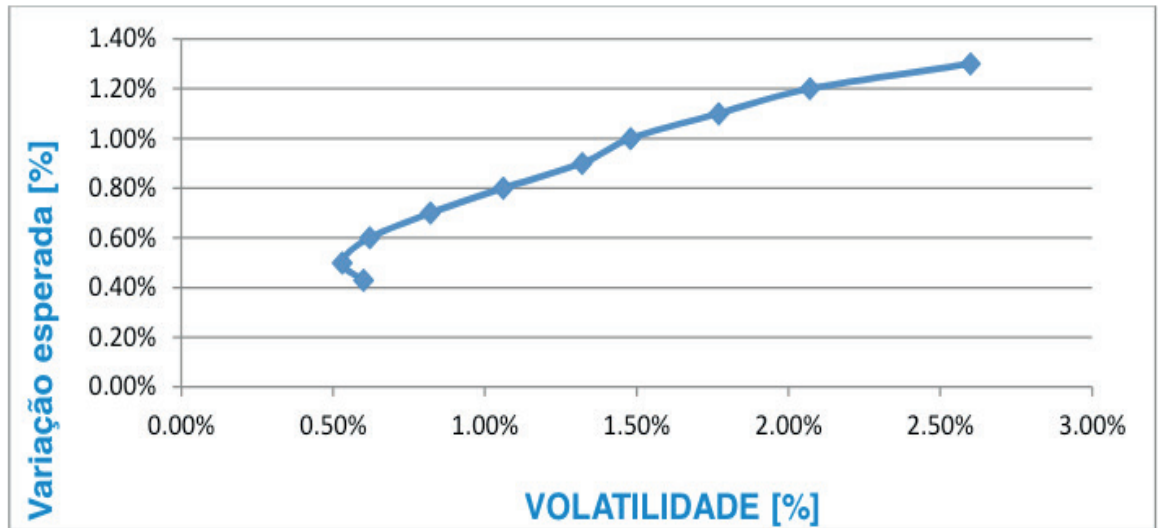


Gráfico 1 – Gráfico da fronteira eficiente de Markowitz para cenário 1

Fonte: Próprio Autor (2018).

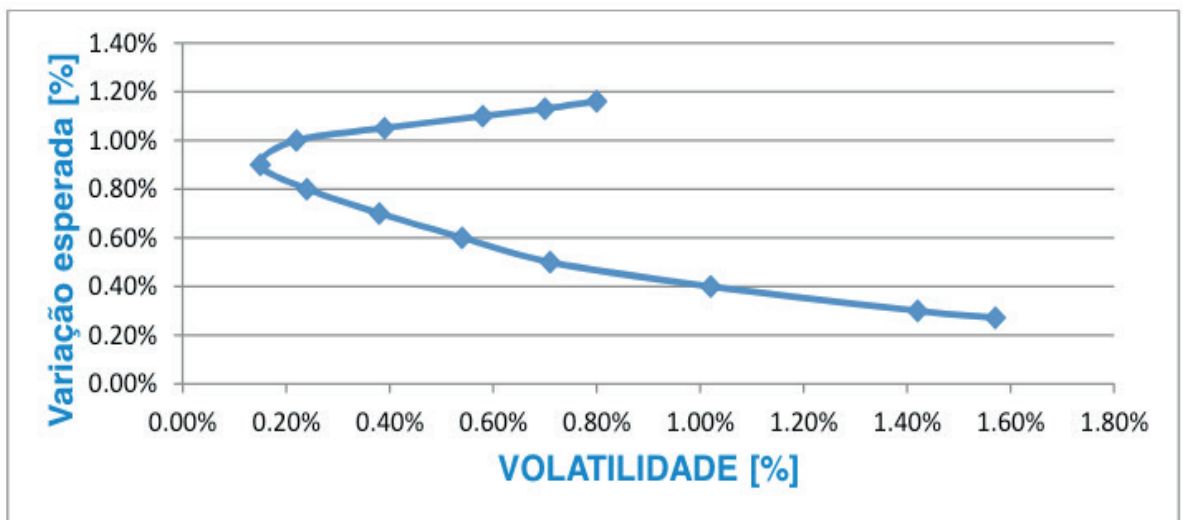


Gráfico 2 – Fronteira Eficiente de Markowitz para cenário 2

Fonte: Próprio Autor (2018).

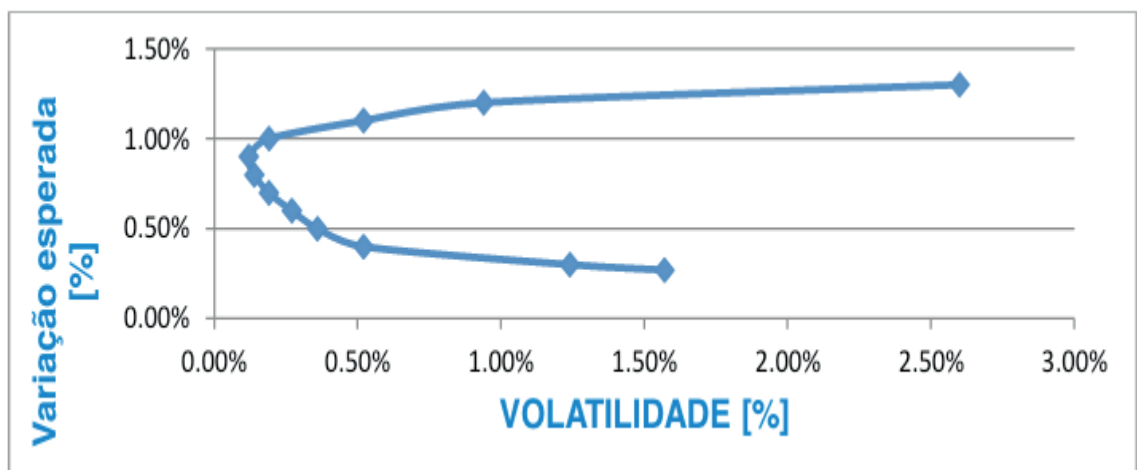


Gráfico 3 – Fronteira Eficiente de Markowitz para cenário 3

Fonte: Próprio Autor (2018).

Observa-se que os cenários 1 e 3 apresentam comportamento semelhante, em que o aumento do retorno esperado reflete no aumento da volatilidade. Por outro lado, no cenário 2, retornos mais elevados possuem volatilidades menores, exceto para os máximos valores de retorno.

Isso significa que os investimentos comuns para os cenários 1 e 3 (investimentos imobiliários) são investimentos mais voláteis, ou seja, mais arriscados. Já os investimentos em títulos públicos são mais seguros, pois possuem volatilidades menores para a mesma variação média.

3.3 Cálculo da carteira eficiente

3.3.1 Volatilidade mínima

Utilizando a função Solver do software Excel para minimizar a volatilidade, foram encontradas as distribuições ideais de aplicação de recursos para cada investimento em cada cenário analisado. Seguem abaixo as carteiras, segundo a teoria de Markowitz, com as menores volatilidades encontradas para cada cenário, apresentado as proporções de participação de cada ativo, o retorno esperado, a volatilidade e o índice Sharpe de cada carteira.

A carteira com menor risco para os ativos imobiliários estudados possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 49 % no bairro Praia de Iracema, 31 % no Engenheiro Luciano Cavalcante, 12 % em Fátima, 7 % José Bonifácio e 1 % Jóquei. A variação esperada dessa carteira foi de 6,2 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,50 % ao mês e índice Sharpe de -0,98.

A carteira com menor risco para os ativos de títulos públicos possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 91 % no tesouro SELIC, 4 % no tesouro IPCA+ com juros semestrais, 2 % no tesouro pré-fixado com juros semestrais, 1 % tesouro nacional e 1 % tesouro IPCA+. A variação esperada da carteira foi de 11,75 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,12 % ao mês e índice Sharpe de -0,17.

Por fim, a carteira com menor risco para terceiro cenário possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 82 % no tesouro SELIC, 5 % bairro Praia de Iracema, 3 % no tesouro IPCA+ com juros semestrais, 3 % Passaré, 2 % tesouro pré-fixado com juros semestrais, 2 % Maraponga, 1 % tesouro nacional, 1 % Fátima e 1 % Cocó. A variação esperada da carteira foi de 11,35 % ao ano, com volatilidade esperada de 0,12 % ao mês e índice Sharpe de -0,43.

Os resultados encontrados para a carteira eficiente de cada cenário confirmam os resultados encontrados nas fronteiras eficientes. O cenário 2 apresenta a carteira eficiente com maior retorno esperado e volatilidade de 0,12%. O cenário 3 apresenta mesma volatilidade, porém com retorno esperado menor (11,35 %).

3.3.2 Índice sharpe máximo

Em uma abordagem menos usual, utiliza-se a teoria de Markowitz para encontrar o portfólio ideal com maior desempenho, ou seja, maximizando o índice Sharpe.

A carteira sugerida para o cenário 1 com o maior índice Sharpe possui todo o capital seja investido no bairro Parangaba, desconsiderando todos os outros 19 bairros. A variação esperada dessa carteira é de 16,77 % ao ano, volatilidade de 2,60 % ao mês e índice Sharpe de 0,13.

A carteira sugerida para o cenário 2 com o maior índice Sharpe possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 65 % no tesouro IPCA+ e 35 % no tesouro SELIC. A variação esperada dessa carteira é de 13,89 % ao ano, volatilidade de 0,54 % ao mês e índice Sharpe de 0,26.

Por fim, a carteira sugerida para o cenário 3 com o maior índice Sharpe possui a seguinte distribuição dos recursos investidos: 55 % no tesouro SELIC, 38 % no tesouro IPCA+ e 7 % no bairro Parangaba. A variação esperada dessa carteira é de 13,49 % ao ano, volatilidade de 0,37 % ao mês e índice Sharpe de 0,29.

Para a utilização da teoria de Markowitz, maximizando o índice Sharpe, os portfólios apresentaram diferentes resultados para retorno, volatilidade e índice Sharpe. Para tanto, o cenário 3 apresentou melhor volatilidade: 0,37% contra 2,60% e 0,54%, cenários 1 e 2 respectivamente, e melhor índice Sharpe: 0,29 contra 0,13 e 0,26. A maior variação encontrada foi no cenário 1 com 16,77% e depois no cenário 2 com 13,89%, pouco acima do cenário 3, com 13,49%.

4 | DISCUSSÃO

A partir do que foi apresentado; a teoria de Markowitz baseia-se na redução do risco (volatilidade) por meio da diversificação. Desta forma, o principal indicador analisado é a volatilidade, assim, a utilização da teoria, minimizando a volatilidade, é mais usual.

Entretanto, a maximização do índice Sharpe também é interessante para o investidor, já que o índice de desempenho está relacionado com o risco da carteira e a taxa livre de risco.

Para tanto, observou-se que a carteira do cenário 2 foi a que obteve melhores indicadores quando analisada para baixa volatilidade, porém a carteira do cenário 3 obteve melhor resultado quando analisada para maior índice Sharpe.

Quando comparados os melhores portfólios encontrados em cada utilização da teoria de Markowitz, observou-se que o retorno esperado e o índice Sharpe foram maiores para o portfólio 2, 13,49% e 0,29 ,respectivamente, contra 11,75% e -0,17. O portfólio 1 apresentou apenas a melhor volatilidade, 0,14% contra 0,37%.

5 | CONCLUSÃO

A partir do que foi apresentado, foi possível observar que a análise cuidadosa das combinações apresentadas por um portfólio de investimentos é importante, pois para o mesmo retorno esperado é possível obter diferentes indicadores de risco e desempenho, alterando apenas a distribuição dos recursos investidos.

Observou-se também que a combinação de diferentes tipologias de investimento pode apresentar portfólios mais atrativos para investidores mais conservadores, com retornos esperados podendo ser menores, mas com índice Sharpe maior e volatilidades menores.

Ainda foi possível analisar que a escolha do indicador para a utilização da teoria de Markowitz é importante para encontrar a carteira que apresente os melhores indicadores para o perfil do investidor.

REFERÊNCIAS

ALMONACID, G.A. **Aplicabilidade da Teoria de Markowitz para Investimentos em Ativos do Real Estate: Estudo de Caso de uma Carteira Mista**. São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://www.poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/249fee405c13d0b35a3b86597c792873.pdf>>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de Administração Financeira**. Manual do Mestre. 2009. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_8580assaf_exebcycios_yesolvidos_pdf.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

BOTCHKAREV, A.; ANDRU, P. **A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application**. 2011. Disponível em: <<http://www.ijikm.org/Volume6/IJKMv6p245-269Botchkarev566.pdf>>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

FERREIRA, E.C. **A utilização do índice de Sharpe como ferramenta para comparação de risco/retorno em fundos de investimento**. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n15/16371526.html>>. Acesso em: 17 Mar. 2018.

FRANCO, W.O. **Desmistificando os Títulos Públicos**. 2010. Disponível em: <http://www.santacruz.br/v4/download/janela-economica/2010/13_Desmistificando_os_Titulos_Publicos.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

FULGÊNCIO, P.C. **Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia e meio ambiente**. Rio de Janeiro. Mauad Editora Ltda., p.64, 2007.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDÁ, M. **Teoria da contabilidade**. S. Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, A.L.M.; CARNEIRO, M.L.; SCHNEIDER, A.B. **Markowitz na otimização de carteiras selecionadas por Data Envelopment Analysis – DEA**. Gestão e Sociedade, v. 4, n. 9, p. 640-656, 2010.

MARKOWITZ, H. **Portfolio Selection**. The Journal of Finance, Vol. 7, No. 1. Mar., 1952, pp. 77-91. Disponível em: <https://www.math.ust.hk/~maykwok/courses/ma362/07F/markowitz_JF.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

PADUAM, T.C.; FABRI, J.A.; L'ERARIO, A. **Modelo para Calcular o Retorno sobre Investimento após a Implantação de Software**. Revista de Sistemas de Informação da FSMA n. 15, 2015, pp. 40-

51. Disponível em: < http://www.fsma.edu.br/si/edicao15/FSMA_SI_2015_1_Estudantil_3.pdf>. Acesso em: 02 Jun. 2018.

PEREIRA, A.L. **Riscos e incertezas associados aos investimentos no mercado financeiro**. Periódico Científico Negócios em Projeção, v.5, n.2, 2014. [cited 17 July 2018]. Available from: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/408/365>>.

PIMENTEL, B.C.; LOPES, P.L.; ARAUJO, F.O.B.; OLIVEIRA, L.A. **Títulos Públicos: Uma alternativa de investimento com ganhos reais e seguro**. SEGET. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822325.pdf>>. Acesso em: 17 Jul. 2018.

RAMBO, A.C. **O Perfil Do Investidor E Melhores Investimentos: Da Teoria À Prática Do Mercado Brasileiro**. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/123812/Monografia%20da%20Andrea%20Rambo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 Jun. 2018.

RICCA, J.M. **Análise de Persistência de Performance de Investimento: Há Evidências De Persistências Em Fundos Ativos De Ibovespa Para Cliente De Varejo?** Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3756/000333397.pdf>>. Acesso em: 26 Jun. 2018.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K.C.S.; SOUSA, A.F. **Comparações múltiplas das carteiras de bolsa no Brasil: avaliação da performance do índice de governança corporative**. Revista de Gestão da USP, São Paulo, v.12, n. 4, p. 55-72, out/dez. 2005.

SHARPE, W.F. **The Sharpe Ratio**. The journal of portfolio management. Stanford University. 1994. Disponível em: <<http://web.stanford.edu/~wfsarpe/art/sr/sr.htm>>. Acesso em: 15 Jun. 2018.

SILVA, B.A.O.; NOGUEIRA, S.G.; RIBEIRO, K.C.S. **Aplicação prática do índice de Sharpe na determinação de um portfólio de ótimos ativos**. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/viewFile/884/831>>. Acesso em: 17 Mar. 2018.

VARGA, G. Índice de Sharpe e outros indicadores de performance aplicados a fundos de ações brasileiros. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.5, n.3, p.215-243, set/dez 2001.

ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY

Michelle Dauer

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

Michele de Souza

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

Luiz Reni Trento

Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS
São Leopoldo/Rio Grande do Sul

ABSTRACT: The case study presented investigates how organic farmers in southern Brazil are making their social business operationally sustainable by creating a learning environment. Social businesses are created to improve the livelihood of the poor. Bearing in mind that 1 in 10 people in the world lives under \$1.90 a day, the new research on how social business can improve the lives of the poor is essential to drive an action to reduce this numbers. Understand how this kind of business works; the best practices and learning culture is critical to recognize how emerging markets can develop through this type of entrepreneurship. For the developed countries, is this kind of research is vital to understand how they can innovate. To address this research, the authors

adopted a qualitative exploratory methodology with a unique, in-depth, case study. The study focuses on a cooperative of settled workers that cultivate and sale agroecological products. Findings suggest that cooperatives must engage members to share their knowledge through a set of practices that creates a routine for the farmers to collaborate. It can develop a culture of collaboration. Cooperatives have an essential role in this knowledge diffusion where farmers embed their knowledge with the experience of others and technicians. From the research point of view, this research has some limitations. First, a single case can limit the generalization of results. Further studies can address the same research question with multiple cases. Studies could also measure how Organizational Learning impacts financial performance on cooperatives.

KEYWORDS: Organizational learning; Social business; Organic food production; Cooperatives; Case study

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO IMPULSIONADORA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO: O estudo de caso investiga como os agricultores orgânicos no sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente

sustentável, criando um ambiente de aprendizagem. As empresas sociais são criadas para melhorar o sustento dos pobres. Tendo em mente que 1 em cada 10 pessoas no mundo vive com menos de US \$ 1,90 por dia, a nova pesquisa sobre como os negócios sociais podem melhorar a vida dos pobres é essencial para conduzir uma ação para reduzir esses números. Compreender como esse tipo de negócio funciona; as melhores práticas e a cultura de aprendizado são fundamentais para reconhecer como os mercados emergentes podem se desenvolver por meio desse tipo de empreendedorismo. Para os países desenvolvidos, esse tipo de pesquisa é vital para entender como eles podem inovar. Os autores adotaram uma metodologia exploratória qualitativa. A cooperativa de trabalhadores cultivam e vendem produtos agroecológicos. Os resultados sugerem que as cooperativas devem envolver os membros para compartilhar seus conhecimentos através de um conjunto de práticas que criam uma rotina para os agricultores colaborarem. Pode desenvolver uma cultura de colaboração. As cooperativas têm um papel essencial nessa difusão do conhecimento, onde os agricultores incorporam seus conhecimentos à experiência de outros e técnicos. Do ponto de vista da pesquisa, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiro, um único caso pode limitar a generalização dos resultados. Outros estudos podem abordar a mesma questão de pesquisa em vários casos. Estudos também podem medir como a aprendizagem Organizacional afeta o desempenho financeiro nas cooperativas.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional; Negócio social; Produção orgânica; Cooperativas; Estudo de caso

1 | INTRODUCTION

A social business is designed and operated exactly like a typical business venture, with products, services, markets, expenses, and revenues. It promotes the sale of products or services and pays dividends to its owners, but its primary objective is to serve society and improve the lives of people in need (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Bearing in mind that 1 in 10 people in the world lives under \$1.90 a day (World Bank, 2018), new researches on how social business can improve the lives of the poor is vital to drive an action to reduce this numbers. The best way for companies to collaborate in poverty eradication is to invest in improving the skills and productivity of the poor and create job opportunities for them. It is a win-win solution and a real fortune for bottom-up of the pyramid (BoP) (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009). The present case study investigates how organic farmers in southern Brazil are making their social business operationally sustainable by creating a learning environment.

The social business is a cooperative of settled workers of the region of Porto Alegre - COOTAP. The headquarters of COOTAP is in the municipality of Eldorado do Sul, in the state of Rio Grande do Sul (RS), Brazil. The article evolves as follows: the first section presents the theoretical basis of the study for the following fundamental

concepts: social business model and organizational learning. Following that, we offer the methodology of the single case study, giving attention to the framing and explanation of data analysis. We, therefore, present the findings of the cooperatives historical of the fight for land and cooperatives operational practices and learning the culture. Finally, we present the discussion and conclusion articulating about the case and findings from the literature and then, we discuss implications for future research and practical implications.

2 | LITERATURE REVIEW

We review the literature the constructs: social business model and organizational learning in cooperatives that underpin this research.

2.1 Social Business Model

The non-profit organization provides market knowledge, local needs, network with other institutions, actors in the territory, and distribution channels (MICHELINI; FIORENTINO, 2012). The enterprises that operate in the social business model have products, services, customers, markets, expenses, and revenues (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). These businesses can expand by increasing the number of customers, members and expanding offers and revenues to reach millions of people (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). Although social business focuses on social objectives, they need to put attention to cover the costs involved in the operation. Moreover, the social business needs to guarantee to the associates recover the investments. These enterprises are focused on transferring the generation of traditional financial profit to the social profit to all interested parties (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). This focus allows social entrepreneurs to create value and maximize social profit (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; DACIN; DACIN; TRACEY, 2011). Another objective is to reinvest the profits obtained in the social business to meet the needs of stakeholders (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Sustainable business models can create value by balancing economic, ecological and social elements. Also, they seek to promote balanced relationships and fair share sharing among members (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). Social business is considered a business that serves the most impoverished working at the base of the economic pyramid or aspiring class whose social or environmental objectives are intrinsic, and there is no conflict between social and financial returns (World Economic Forum, 2013). In the context of the most impoverished, the literature reveals that their transformation into producers may be an alternative to reduce poverty (KARNANI, 2005). Business models that create social values are those that adopt strategies to serve the less favored, that is, the base of the pyramid.

2.2 Organizational learning

The work of Cyert and March (1963) with their book *A Behavioral Theory of the Firm* introduced the organizational learning theory (ARGOTE; GREVE, 2007). Organizational learning focuses on experience. Also, such an experience impacts organizational knowledge (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; FIOL; LYLES, 1985). Knowledge is closest to action and experience promotes the ability to deal with complexity (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Similar research indicates that the sources of learning for organizations and individuals go through the experience and rational calculation of the consequences of choices (MARCH; OLSEN, 1976). From the individual perspective, learning is embedded in the minds of other individuals and epistemological artifacts (maps, memories, programs) (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Learning promotes feedback between learner and environment, reflecting on the learner itself (BERKES, 2009). The socialization process between individuals who participate in standard practices and discourses end up reproducing and expanding organizational knowledge (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). Prior studies indicated that learning occurs from individuals, groups, and organization as a whole (CASTANEDA; RIOS, 2007). Learning opportunities encompass actions of doing, using and interacting. These actions can contribute to the improvement of social integration (PETERS; PRESSEY; JOHNSTON, 2017) sharing of resources, and facilitation of learning through contagion has interested both business-to-business and economic geography researchers. This study responds to calls in both research traditions for research into knowledge and learning at the level of an interfirm network. More specifically, it focuses on developing an understanding of how the contagion of knowledge and ideas and the co-ordination of activities within a network takes place. We achieve this by drawing upon research in both network relationships dynamics and learning processes to investigate the causal mechanisms that drive contagion. We focus on two types of contagion: contagion by cohesion (i.e. the presences and closeness of direct contact with others in the network. The lack of this kind of interaction can hinder the expansion of knowledge at all organizational levels (HILLEBRAND; BIEMANS, 2004). When ties of relationships between farmers, employees, and partners are close, they build essential mechanisms for transferring specialized knowledge. Besides, it can contribute to the promotion of new learning and new knowledge (INEMEK; MATTHYSSENS, 2013).

3 | METHODOLOGY

Empirical research on sustainable eco-business and learning is incipient. This study conducted an exploratory single-case approach. The study of a single case can be a powerful example to show the way they work (SIGGELKOW, 2007). The case study is a research strategy focused on the understanding of the dynamics present in a single scenario (EISENHARDT, 1989). This method can enhance the existing theory (DUBOIS; GADDE, 2002; SIGGELKOW, 2007). The case study in question required

the deep involvement of the researchers because of its complexity. Key respondents were interviewed several times in an interactive process.

The interviews were conducted following a protocol developed to support data collection and ensure consistent interview procedures. The first part focused on the analysis of the business model and the history of the farmers building the cooperative. Then the researches inquiry about production, business plan, knowledge sharing, technical support to farmers, certification and sustainability. The interviews lasted from 120 to 270 minutes and recorded and transcribed. The interviewee's Director of operations; Quality Coordinator; Technical Coordinator; Sales Coordinator were selected because of their importance to the management of the business and processes. The farmers interviewed were selected by their availability. The interviewees and are listed as follows (table 1):

Role of interviewees	Characteristics of the role	Years at the cooperative
Director of operations	He directs the management team for the cooperated.	10
Quality Coordinator	Assist with the certification and technical knowledge transfer to producers	6
Technical Coordinator	Manages the technological development team and coordinates the technical services cooperative (COOPTEC)	10
Sales Coordinator	Coordinates COOTAP sales	10
Farmer 1	Rice and vegetables cooperated	20
Farmer 2	Rice and vegetables cooperated	20
Farmer 3	Vegetable cooperated	5
Farmer 4	Vegetable cooperated	9

Table 1: Characterization of the interviewees

Source: Developed by the authors (2018)

The researchers visited the headquarters of the cooperative, its settlements, plantations, free markets, hypermarkets, large retail. Besides, the researchers complemented the collection of data with secondary fonts, such as minutes of meetings and public documents (doctoral thesis, dissertation, press releases, websites, and social media). The data were transcribed and encoded using the AtlasTI v8 software, following the coding procedure described in the literature (JULIET CORBIN; ANSELM STRAUSS, 2016). The researchers had discussed and reorganized different codes and interpretations until an agreement was reached.

4 | FINDINGS

The successful business model of the cooperative started to get attention from farmers due to their organic model and technical support. Still today the cooperative

call attention of families that wants to start farming. One of the interviewed (Farmer 4) indicated that the cooperative gave her all subsidies, knowledge, and structure to start her business and have the means to sustain her family. In her words: “I attended a full-day course with technicians to learn how to grow vegetables and fruits. It was the trigger to start the business”. The director of operations also raised that new farmers receive intense attention: “We take care of new farmers, so they do not suffer along the way, we work more closely to them!”. The director also mentioned that the cooperative assist farmers in financial aspects and alternatives for the full use of land.

Moreover, the organic certifications are too costly for a single farmer to achieve it. Participating in the cooperative became a solution to knock down this barrier and have a certified product in the market. The knowledge sharing of agroecological production opened the door for the development of families. The interviewees cited essential characteristics to support the business model: cooperativism, empowerment, equal treatment. The interviewees also mentioned other aspects regarding modern concepts of supply chain management, such as negotiation of shared purchases, mastery of distribution resources to reduce costs, and negotiation of sales of consolidated volumes. The interviewees revealed that a critical aspect of the cooperative is the openness to foster ideas to reinvest the profits to increase working capital. Another point to highlight is the cost of organic production, which is 50% lower than the conventional one.

According to the Technical Coordinator: “Two institutions have fostered this experience and knowledge sharing: Central Cooperatives of the settlers of Rio Grande do Sul (RS) (Cooperativa Central dos Assentamentos do RS - COCEARGS) and technical services to Cooperatives (Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos Ltda - COPTec). The technical workers also collect information regarding the region, climate and different situations the farmers face. Their experience is valuable to the construction of cooperative knowledge. The quality manager also mentioned that the knowledge and experience that the farmers that grow vegetables and fruits are extensive, so they need less technical resources. On the other hand, one of the farmer (2) interviewees mentioned that without the support from COOTAP it would be impossible to produce: “whenever I need a technical visit they send one. It is imperative to have them to rely on”.

The quality process in the cooperative includes audits and certifications to qualify the organic product according to the consumer markets and standards. The cost to certify the organic product is a barrier for small farmers, so the cooperative made these certifications feasible and expanded the product access to other markets.

The cooperative and producers organize the production planning and production process. It includes planning the quantities of agricultural inputs required for production. Even the election of new suppliers is a joined force with technicians and farmers. They seek for suppliers that appropriate legislation, works council matters and environmental standards. The cooperative also has a management group that is formed by the leaders of the farmers. The Quality Coordinator validates: “The demands

of inputs (seeds, limestone, fuel) are informed to the cooperative by this groups before the beginning of the cultivation, according to the farmers' production forecast. The co-op distributes the agricultural inputs according to the prior planning." After the harvest, the farmers send all the production to the cooperative. To encourage organic production, the cooperative pays organic rice producers 15-20% more than the market price of conventional rice. According to the director of operations: "The cooperative pays 50% on delivery, and the other party after the sale of the products. Members have a share in profits." Respondents believe that differential pricing encourages the production of organic products. The interviewed farmers mentioned that one of the Cootap strengths is participation in the decision-making process, like regarding profits. According to the farmer (2), "we decided in the planning meetings where the profit of the commercialization of the products goes." The director of operations points out that at the last meeting the members decided to invest the profit in the cooperative's working capital. According to the archive data presented in Figure 1, it is planned to reach the target of 678 families and 6772 hectares (ha) of cultivated land by 2020, meaning that the eco-business intends to grow 14.5 times in 16 years.

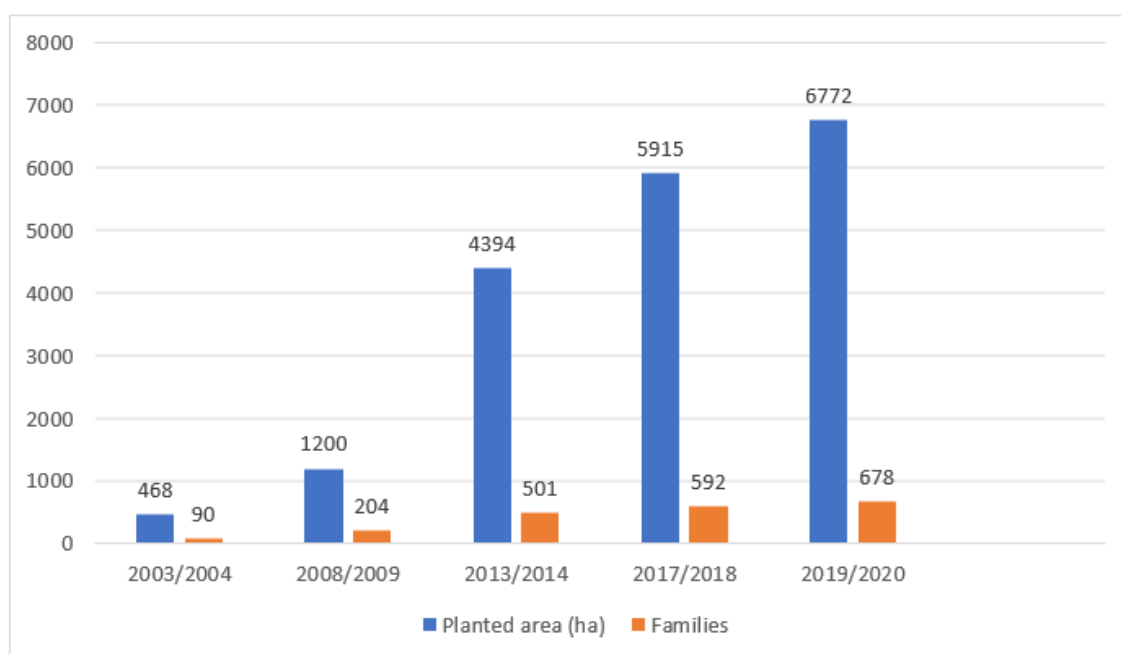


Figure 1 - COOTAP expansion plan
Source: COOTAP archive data (2017)

The certifying institution of organic production referral the cooperative to participate in international trade fairs such as Biofach (Germany) (AGROLINK). Thus, COOTAP acquired knowledge regarding the business, cultivation, and techniques abroad and increased the number of customers and started to export rice to Europe and North America. The cooperative exports organic rice to several countries, including the United States of America, Italy, Germany, and Venezuela. Exportation is the alternative to zeroing inventories. The director of operations complaints: "We believe that the best

thing for economic, social, and environmental sustainability would be to sell all products in the domestic market. We participated in several groups where we agreed that the product would not have to travel so much, products would have to stay in Brazil to mitigate the costs involved in the transactions. However, production is not absorbed in the domestic market because of trade restrictions. The option for the cooperative was to access overseas markets, even with higher operational cost and environmental impact, e.g., certifications, audits, logistical costs “. The evolution and mastery of the production chain led to innovation in the field of marketing through the creation of a self-brand and label. The Technical Coordinator believes that the differentiated quality of the final product benefited and packaged, reaches the final consumer. One package of rice sold through the brand *Terra Livre (Free Land)*, carries many values and many fights that guarantee a healthy food and a concern with the environmental conservation and social justice in the rice market. This system becomes feasible if the final product that reaches the market differentiated and protected, based on clear and recognized criteria. The farmer (3) mentioned that the farmers are also requested to market the brand of *Terra Livre*: “We are encouraged to participate in brand marketing. Besides, we are trained to conduct marketing. They also often ask us what we are doing in this regard, and we receive feedback on how to improve it.”

The cooperative is concerned with learning and improving the production process. The managers of the cooperative maintain constant attention to the processes of production and continuous improvement. Farmers dominate the knowledge of productive processes and are involved in the process of constant learning.

Once a month the cooperative invites the farmers to meet at the cooperative in the microregions to discuss inputs, exchange ideas regarding production and current plantation scenarios, like floods and weather. The farmer interviewed (1, 2, 3) calls these activities like the social part of the cooperative. One farmer (3) interviewed indicated “The meetings are very productive. They are not mandatory, and no one misses it. Is rare when someone misses, because everyone knows how important these meetings are, one month means a lot in farming”. The sales coordinator mentioned another essential participation in the meetings promoted by Cootap: the local organizations for environmental inspection. As per interviewee observation, their participation is critical to creating awareness regarding the law, reuse of water and local requirements to avoid pollution. To achieve the goals the cooperative has, they also promote a year and mid-year review for business planning. As peer farmer (1), the farmers, managers, and directors discuss inputs, seeds, machinery, technology, what went well or wrong, and then discuss the plan for the next year or rest of current year.

5 | DISCUSSION AND CONCLUSION

The present study presented contributions to improve understanding, practices, and actors that are promoting organizational learning in a co-op of the organic farmer.

First, the findings shed light on how impoverished farmers managed to overcome poverty. They applied the concepts of organizational learning to create a social business. Those concepts were applied naturally, not knowing the concepts behind organizational learning. This social business allowed an increase in the production of organic food to overcome poverty. As described by Karnani (2005), “The only way to help the poor and alleviate poverty is to raise the real income of the poor.” The struggle for land motivated for the peasants to develop an active social business.

This social business focuses on organizational learning to increase production and generate wealth to meet the demands of members. This focus on the search for knowledge to increase production benefits the maintenance of youth in agribusiness. We add to emerging literature (ROY; KARNA, 2015) by presenting other benefits of having a social cause as a root for the social business. This roots not only represent a requisite for social business prosperity but also helps with the sustainability of the business through the maintenance of the next generations in the farming business. The cooperatives deal with the constant challenge of the use of soil, water, and seeds. The development of the capacity to work collaboratively contributes to producing according to the environmental regulation to produce more sustainably. Co-op and farmers seek best practices for organic production. Besides all the effort the co-op has, they mention that having support from the government would benefit the business. The cooperatives are aware that if they could have the knowledge and resources facilitated through government partnership could improve their business (BERKES, 2009). Members of poor communities rarely have a word in decisions and often find it difficult to obtain loans (KORTEN, 1980). This case brings a new and different view from the ones quoted by Korten. The cooperative listen to all members of the cooperative regardless of the size of the plantation and the impact on profitability. From the outset, the peasant union has contributed to joint decision-making, including the decision to produce organic vegetables and organic rice. Another study with an organic co-op in Mexico had this decision made by one person (MORALES GALINDO, 2007).

The findings show that the profit decision is collaborative among members. Also, the reinvestment of profits in the social business promotes business growth (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Building on the findings of this study we describe the experience of peasants and history of the fight for land as roots for this social business case. Co-op managers know that farmers have extensive knowledge about planting and land use. They seek to engage peasants in sharing this knowledge. This organizational learning contributes to spreading the knowledge to increase the production of organic products. The group of farmers that exchange knowledge promotes evidence to previous studies on conversations and social modeling on OL studies (CASTANEDA; RIOS, 2007).

According to the results of this study, we describe the experience of peasants and the history of the struggle for land as roots in this case of social affairs. The literature reveals that closer links between farmers, employees and other stakeholders are

essential tools for the transfer of specialized knowledge. Additionally, close relationships are fundamental to the promotion of new learning and new knowledge (INEMEK; MATTHYSSENS, 2013). Farmers have extensive knowledge about planting and land use. When the cooperative promotes the engagement of peasants to share these experiences the knowledge spreads among members and promote new knowledge that helps with the sustainability of the knowledge of co-op. With this, other farmers become able to implement the learning and reuse that learning to develop their business. These actions also enable increased skills of producers, provide innovative thinking and expand the ability to design agricultural solutions to their difficulties while cultivating (AYUYA et al., 2015; DONOVAN; POOLE, 2014). The cooperative validates the knowledge and institutes technical knowledge to ensure that production is successful. The technicians are fundamental to promote knowledge among the cooperative. The technicians blend the scientific knowledge they possess with the farmers' experience to understand the peculiarities of each region and thus react to different situations. Promoting regular meetings, involving all the farmers in the decision-making process and fostering the youth into the business are crucial for the learning culture in this co-op. These findings corroborate with literature that reveals the process of socialization between the use of standard practices and discourses in the expansion of work (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). The resources that drive social business to success are related to reputation, network and other managerial and corporate resources (ROY; KARNA, 2015). This study contributes to the literature by presenting learning practices as another requisite that can improve the social business and contribute to the success of this kind of entrepreneurship. Recent research indicates that: "social business can scale up through increasing the numbers of customers, members of the business and expands offers and revenues to reach millions of people" (BOCKEN; FIL; PRABHU, 2016). We believe that to scale up is necessary that the social business has an influential learning culture that promotes a routine of collaboration among farmers, as the case study presented.

The research provides insights for social entrepreneurs on the learning practices that seems to be one of the keys for cooperation success. The social business of organic farmers offers several benefits as social (property, infrastructure, education), environmental (banishment of agrochemicals and knowledge on agroecology), and economic (income, subsidies, and investments) ones. This business model can serve as a paradigm for other communities in emerging markets.

From the research point of view, this study presents some limitations. First, a single case may limit the generalization of results. Other studies may address the same research question in several cases. Also, new research could also measure how Organizational Learning affects the financial performance of cooperatives. A better understanding is also needed in this regard.

REFERENCES

- ARGOTE, L.; GREVE, H. R. **A Behavioral Theory of the Firm —40 Years and Counting: Introduction and Impact.** Organization Science, v. 18, n. 3, p. 337–349, 2007.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. **Organizational Learning: From Experience to Knowledge.** Organization Science, v. 22, n. 5, p. 1123–1137, 2011.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.** The Journal of Applied Behavioral Science, v. 15, n. 4, p. 542–548, 1978.
- AYUYA, O. I. et al. **Effect of Certified Organic Production Systems on Poverty among Smallholder Farmers: Empirical Evidence from Kenya.** World Development, v. 67, p. 27–37, 2015.
- BERKES, F. **Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning.** Journal of Environmental Management, v. 90, n. 5, p. 1692–1702, 2009.
- BOCKEN, N. M. P.; FIL, A.; PRABHU, J. **Scaling up social businesses in developing markets.** Journal of Cleaner Production, v. 139, p. 295–308, 2016.
- BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. **Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda.** Journal of Cleaner Production, v. 45, p. 9–19, 2013.
- CASTANEDA, D. I.; RIOS, M. F. **From individual learning to organizational learning.** The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 4, p. 363–372, 2007.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DUBOIS, A.; GADDE, L. **Systematic Combining: an Abductive Pproach To Case Research.** Journal of Business Research, v. 55, p. 553–560, 2002.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research.** Academic Management Review, v. 0, n. 4, p. 532–550, 1989.
- HILLEBRAND, B.; BIEMANS, W. G. **Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study.** Journal of Product Innovation Management, v. 21, n. 2, p. 110–122, 2004.
- INEMEK, A.; MATTHYSSENS, P. **The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks.** Industrial Marketing Management, v. 42, n. 4, p. 580–594, 2013.
- JULIET CORBIN; ANSELM STRAUSS. **Comptes rendus.** Sociologie du Travail, v. 58, n. 4, p. 463–465, 2016.
- KARNANI, A. **Misfortune at the Bottom of the Pyramid.** Greener Management International, n. 51, p. 99–111, 2005.
- KORTEN, D. C. **Community Organization Development : A Learning Process Approach Rural.** Public Administration Review, v. 40, n. 5, p. 480–511, 1980.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under ambiguity.** European Journal of Political Research, v. 3, p. 147–171, 1976.
- MICHELINI, L.; FIORENTINO, D. **New business models for creating shared value.** Social Responsibility Journal, v. 8, n. 4, p. 561–577, 2012.

MORALES GALINDO, I. **Regional development through knowledge creation in organic agriculture.** Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 5, p. 87–97, 2007.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. **Why sustainability is now the key driver of innovation.** Harvard business review, 87(9), 56-64. Harvard Business Review, v. 87, n. 9, p. 56–64, 2009.

PETERS, L. D.; PRESSEY, A. D.; JOHNSTON, W. J. **Contagion and learning in business networks.** Industrial Marketing Management, v. 61, p. 43–54, 2017.

POPOVA-NOWAK, I. V.; CSEH, M. **The Meaning of Organizational Learning : A Meta-Paradigm Perspective.** Human Resource Development Review, v.14, p. 299-331, 2015.

ROY, K.; KARNA, A. **Doing social good on a sustainable basis: Competitive advantage of social businesses.** Management Decision, v. 53, n. 6, p. 1355–1374, 2015.

SIGGELKOW, N. **Persuasion with Case Studies** - Siggelkow - S1&2 R1.pdf. Source: The Academy of Management Journal, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building social business models: Lessons from the grameen experience.** Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 308–325, 2010.

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS

Giovanna Adriana Tavares Gomes

RESUMO: A pesquisa em questão trata de uma análise da importância do líder Coaching na gestão pública. Teve como objetivo principal promover estudo sobre a importância do líder com formação Coaching na gestão pública sob o olhar da equipe do Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás que funciona na Goiás Turismo – Agência Goiana de Turismo em Goiânia – Go. Dentro do assunto apresentado, foram analisados alguns pontos-chave da liderança na gestão pública, sobretudo o discurso das pessoas que convivem com um gestor com formação Coaching no departamento em questão.

Palavras-Chave: coaching, gestão pública, liderança.

INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema surgiu da leitura de dois trabalhos que compuseram a bibliografia desse trabalho, Coaching no setor público: “A aplicação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil à luz da prática no governo federal dos Estados Unidos da América” e “A funcionalidade da aplicação do coaching no

serviço público”. Partindo desse interesse, buscando conhecer melhor as relações de trabalho desse departamento sob o comando de uma profissional com formação aplicada em Coaching e através da leitura de alguns documentos surgiu o desejo de aprofundar mais nessa discussão, uma vez entendida a importância da presença desse profissional para o melhoramento da produtividade dos comandados (concursados, comissionados, estagiários e menor aprendiz). Nesse caso fez-se necessário estabelecer discussões em torno do tema para construir pensamento crítico sobre essa nova maneira de perceber essas transformações no ambiente profissional.

Para estudar melhor o tema, foi dada voz a alguns autores de importante representatividade para o estudo do Coaching como: SHNEIDER (2016), MARINI (2012), CHIAVENATO (2002), VAZ (2010), dentre outros que tratam da gestão Coaching no setor público.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar qual a importância do profissional Coaching na gestão pública e se o fato da gestão de determinado setor ser conduzido por um líder com formação superior Coaching tem trazido mais motivação para seus comandados.

A pesquisa foi realizada a partir da análise da leitura de diversos trabalhos, artigos, livros e

de entrevista estruturada “in loco” com os funcionários públicos atuantes no Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás autarquia da Goiás Turismo. A metodologia utilizada na pesquisa foi de pesquisa documental e entrevista com o relato dos funcionários públicos sobre a gestão da Coordenadora de área que possui formação em Coaching. A pergunta que norteia os estudos é: Qual a importância do profissional Coaching na gestão pública e se o fato da gestão desse setor ser conduzida por uma líder com formação em Coaching tem trazido mais motivação para os que ali trabalham?

As hipóteses iniciais desta investigação eram qual a verdadeira importância de um líder coaching nos processos de gestão do setor público. Na parte inicial do artigo foram descritas as bases teóricas com os seguintes itens focados no profissional coaching e o diferencial da sua atuação como gestor no setor público. Em seguida encontra-se o detalhamento da metodologia utilizada. Na sequência apresenta-se os dados da pesquisa e a análise crítica com base nas abordagens dos autores estudados e citados na fundamentação teórica. Por fim, nas considerações finais onde a pergunta-problema será respondida e serão discorridas as considerações finais.

DESENVOLVIMENTO

A essência do conceito de coaching é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar sua performance, ajudá-la a aprender e ensiná-la segundo (Whitmore 2010:2). Mesmo com definições muito claras o Coaching ainda é confundido com liderança. Coaching envolve liderança, mas não a liderança como percebemos hoje nas empresas e que normalmente não se baseia nos princípios de coach. O coach deve ser um líder, mas o líder nem sempre é um coach. Coaching é muito mais do que liderança, em função da proximidade maior com o aprendiz. (CHIAVENATO, 2002, p. 45) . O propósito do profissional com formação Coaching é favorecer o ambiente organizacional no que se refere à motivação de pessoas nas empresas, portanto se faz necessário compreender o quanto a atuação profissional desses “líderes” junto às equipes torna as pessoas saudáveis e motivadas para assim atingir metas e alcançar excelência em seus processos de trabalho.

Sendo assim o Coaching serve para a melhoria da performance própria, dos outros e na equipe é simples e direto, uma vez que seus princípios fundamentais são inteiramente abraçados, e a adoção de um estilo de gerenciamento coaching é onde a mudança se inicia. No entanto, até mesmo os gerentes que fazem uso do coaching de maneira ampla podem fracassar caso eles se concentrem exclusivamente na melhoria da performance” (WHITMORE 2010, p.101).

Manter o funcionário público sempre motivado é um grande desafio devido às particularidades de um sistema extremamente burocrático e o legalismo que ainda reina no serviço público. O fato do gestor ter uma formação diferenciada certamente torna o desempenho mais produtivo de ambas as partes. O papel do líder com formação

coaching reduz ao mínimo situações corriqueiras tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, pois pode escassear conflitos de interesse entre servidores e administração, às vezes salientado pela desvalorização e falta de comunicação por parte dos “chefes”, que adotam critérios ocultos com o propósito de privilegiar os que concordam com suas atitudes.

Segundo Telles Gloria pg. 22 O coaching estimula o cliente a agir, a realizar ações em direção a seus objetivos, metas e desejos. Por ser um processo confidencial e por o coach não estar envolvido no dia a dia do cliente, este se sente a vontade para mostrar suas vulnerabilidades e limitações, o que leva ao aumento da consciência de si, da responsabilidade e do foco, oferecendo um feedback realista e suporte, para ter sucesso nos reais desafios que enfrenta.

O fato do gestor ter uma formação direcionada para o Coaching certamente torna o desempenho mais proativo e produtivo de ambas as partes. A posição de um líder com formação minimiza situações cotidianas tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, pois pode minimizar conflitos entre servidores públicos e gestão pública, às vezes ressaltados pela pouca importância, desvalorização e inexistência de feedback por parte dos chefes, que adotam critérios obscuros para privilegiar pessoas que comunguem de sua forma de gestão.

Cada vez mais, há a conscientização da importância da humanização no serviço público com o propósito de favorecer a excelência na prestação dos serviços para funcionários públicos. É vital ressaltar a busca do equilíbrio entre o mercado e o Estado, com este exercendo o seu papel regulador, fiscalizador, orientador social e executor de políticas públicas, tratando de garantir um processo de desenvolvimento equilibrado e socialmente justo.

Outro ponto é a prática do princípio da eficiência dos atores que exercem atividades profissionais nos órgãos públicos, qual seja, atividade direcionada para fins que se resume em um único objetivo, qual seja, “o bem comum da coletividade”. Dessa forma, toda atividade desenvolvida na gestão pública, por seus servidores, deve se orientar para esse objetivo.

O perfil do servidor público na atualidade se modificou consideravelmente. É notório que ele tem maior comprometimento com o o serviço público e maior cobrança dos gestores/chefes/líderes, de modo a exercerem uma liderança justa e voltada para os objetivos e metas que atendam a excelência na prestação dos serviços.

Dentro deste panorama, o coaching pode despontar como metodologia eficaz para o desenvolvimento de uma liderança coach, além de promover também a conscientização do papel do servidor público e significado do serviço público. Tudo isso favorece a motivação no serviço público, a qual pode se intensificar por intermédio de programas que promovam o sentimento de pertencimento em cada servidor e entendimento de que a participação de cada um no sistema pode fazer a diferença. De fato, a essência de ser servidor público é servir á comunidade e facilitar a vida do

próximo.

O coaching, portanto, pode promover uma atmosfera de identificação do significado e propósito no serviço público, correlacionando-o com o dever de atendimento do princípio da eficiência, além de despertar o servidor público para o desenvolvimento de uma consciência de seu papel na Administração Pública, enquanto representante da comunidade, cuja complexidade de demandas exige cada vez mais uma capacidade de cocriação, de forma que possa, de fato, cumprir a função de contribuir para o bem estar da população.

Nessa senda, a metodologia coaching além de fomentar o desenvolvimento de talentos e forças pessoais, que implique no desenvolvimento e crescimento do servidor, no aspecto humano e profissional, pode alavancar a dignidade do servidor a fim de que possa atrelar a atividade pública com um significado e propósito de vida que estimule um engajamento com a atividade realizada no serviço público.

Por fim, a utilização da metodologia coaching no âmbito da administração pública além de auxiliar na concretização do princípio constitucional da eficiência, demonstra-se eficaz como ferramenta de implementação de um modelo de gestão pública de excelência.

Quando falamos nos governos: municipal, estadual e federal e nos serviços por eles prestados, quase sempre nós chegamos a um ponto importante neste contexto, que é a Gestão Pública. Esta, por sua vez, consiste em levar práticas e ferramentas bem-sucedidas da administração de empresas para o serviço público, de modo a melhorar continuamente seu gerenciamento e resultados. Diante das reclamações no que se refere a ineficiência dos serviços governamentais oferecidos a ela, pode-se até pensar que não exista nenhum tipo de gerenciamento por trás dos órgãos públicos. Entretanto, mesmo que ainda haja muitas deficiências, os gestores públicos têm um papel importante no processo de planejamento, coordenação e avaliação dos programas e serviços oferecidos aos cidadãos.

São eles que também buscam, dentro de suas possibilidades, oferecer melhorias constantes nos serviços do governo, melhorar os processos e fazer um gerenciamento, supervisão e também um acompanhamento efetivo para que os recursos realmente cheguem aos principais interessados – nós. Por tudo isso, podemos concluir que seus desafios são grandiosos e, para tanto, precisam estar muito bem preparados. E aqui que entra o Coaching!

O profissional coaching possui diversas técnicas, metodologias e ferramentas e pode facilitar a gestão pública de qualquer setor governamental.

Sendo assim também potencializa e desenvolve aspectos importantes como: planejamento, liderança, comunicação interpessoal, gestão de pessoas, do tempo e recursos; e para que desenvolvam uma autoconfiança e resiliência que lhes permita enfrentar os inúmeros desafios de forma coesa, resistente e com inteligência emocional.

Além disso, o profissional Coaching trabalha na definição de metas e objetivos, de modo que o profissional consiga estipular alvos para si mesmo e trabalhar com foco

em melhorar os aspectos do seu trabalho que acredita que podem e devem evoluir para que o serviço entregue a população seja o melhor.

Outro ponto essencial é o desenvolvimento comportamental proporcionado pelo processo, uma vez que entender fator humano é muito importante em nosso ambiente de trabalho para nos relacionarmos.

Esta pesquisa enquadra-se na abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de um roteiro estruturado com perguntas de identificação e também de como eles percebem as mudanças no clima organizacional a partir da entrada desse profissional com formação coaching no departamento.

ENTREVISTADO A	Já trabalho no estado tem uns 5 anos e percebi que no meu setor após a entrada de uma líder com essa formação algumas mudanças foram implementadas de imediato. A forma de tratamento, valorização e organização das atividades foi o primeiro passo para que eu me sentisse parte importante desse núcleo.
ENTREVISTADO B	Fiquei impressionada com a dinâmica diferente da gestora e principalmente com o fato dela emitir feedback da nossa atuação, sendo ele positivo ou negativo. A diferença é a forma como ela se comunica com a gente.
ENTREVISTADO C	15 anos de funcionalismo publico e nunca me senti tão bem em um departamento. Mais disciplina e controle, porem sou ouvido. Temos momentos de discussão em grupo e tudo é resolvido. O ambiente ficou mais leve e produtivo.

Quadro 1: Depoimento dos respondentes que atuam no Núcleo de Pesquisa – Observatório do Turismo do Estado de Goiás

Fonte: A pesquisadora

Percebe-se que a atuação do líder coaching tornou a convivência profissional mais prazeroso e que o funcionário publico se sente mais respeitado e valorizado em suas ações profissionais.

CONCLUSÃO

O Coaching voltado para o serviço publico é sem duvida uma fator de aumento de eficiência, efetividade e eficácia e motivação para o servidor publico. Tratando-se de uma ferramenta de autoconhecimento tem com objetivo promover melhoria na eficiência e efetividade pois estimula o trabalhador a realizar suas atividades da melhor maneira possível, evitando desperdício e melhorando o aproveitamento do tempo. No que se refere à eficácia orienta o servidor para que ele possa atingir melhor seus objetivos e metas da sua atividade profissional.

Esse artigo teve como objetivo central investigar a importância do profissional

Coaching na gestão pública e o fato da gestão de determinado setor ser conduzido por um líder com formação superior Coaching tem trazido mais motivação para seus comandados. O resultado das entrevistas demonstrou que os comandados se sentem mais valorizados e seguros quando liderados por um líder com formação Coaching. Destaco o depoimento do entrevistado “B” que diz “ *Fiquei impressionada com a dinâmica diferente da gestora e principalmente com o fato dela emitir feedback da nossa atuação, sendo ele positivo ou negativo. A diferença é a forma como ela se comunica com a gente*”.

Portanto essa discussão se faz pertinente visto a significância na melhoria dos serviços prestados pelos servidores públicos sob o comando de um profissional com formação coaching.

REFERÊNCIAS

O coaching é a inovação responsável pela melhora da comunicação entre chefia e _____
_____ Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016 12 colaboradores.

TELES, Gloria, Coaching na pratica - <http://www.cpv.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Coaching-na-pratica.pdf>

Chiavenato I. Construção de talentos – coaching e mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

Whitmore J. Coaching para performance: Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

VAZ, S. L. (2010) Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a _____
_____ Anais do V SINGEP – São Paulo – SP – Brasil – 20, 21 e 22/11/2016 14 perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Revista de Administração

A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Carolina Pellissari Ribeiro

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Ana Leticia Rupel

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Jessica Cristine Metnek

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

Patricia Kroetz Maggioni

Universidade Norte do Paraná
Ponta Grossa – Paraná

RESUMO: Falta de conhecimento das culturas, falhas nas negociações, falhas nas instalações de instituições em locais onde não se possui total conhecimento da cultura do mercado local, inadaptação de colaboradores e projetos, falência de instituições, entre outros problemas – são os maiores influentes negativos na negligência do conhecimento da cultura internacional. O artigo proposto tem como objetivo analisar a importância do conhecimento da cultura internacional, e auxiliar instituições que têm perdido negócios, e boas oportunidades pelo simples fato de negligenciar este conteúdo de suma importância. Demonstra estudos bibliográficos comprobatórios ao conhecimento cultural, analisa fatos recorrentes

em organizações que se internacionalizam, e realça os principais aspectos recorrentes nestas organizações que geram seu declínio.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização, Cultura, Conhecimento.

THE INFLUENCE OF CULTURAL KNOWLEDGE ON INTERNATIONAL BUSINESS

ABSTRACT: Lack of knowledge of cultures, failures in negotiations, failures in institutional facilities in places where there is no complete knowledge of local market culture, lack of collaboration and collaborative projects, bankruptcy of institutions, among other problems - are the most important negatives in neglect knowledge of international culture. The proposed article aims to analyze the importance of knowledge of international culture, and to help institutions that have lost business and good opportunities by simply neglecting this extremely important content. It demonstrates supporting bibliographic studies of cultural knowledge, analyzes recurring events in organizations that are internationalized, and highlights the main recurring aspects of these organizations that generate their decline.

KEYWORDS: Internationalization, Culture, Knowledge.

1 | INTRODUÇÃO

A cultura compreende diversos aspectos, desde o conhecimento dela, seu significado, suas diferenças e peculiaridades, sua adaptação na comunidade, sua influência em fatores de nosso dia a dia, entre outras...

“A terra, sobre a qual tira o seu sustento, os animais selvagens que a percorrem em estado natural, e sobre a qual pastam os domesticados, as árvores e as colheitas, as casas que as pessoas constroem, as roupas com que se vestem, os cânticos que entoam, as danças que executam, os talismãs que usam, todos esses e muitos outros são objetos de propriedade. Os seres humanos tendem a levar para o âmbito da propriedade tudo com que eles contam para a manutenção da vida, ou valorizam por outras razões. Por isso é que a propriedade é tão ubíqua como a humanidade, parte que é da estrutura básica de toda a sociedade. Por isso a propriedade se chama cultura. Por isso a cultura é propriedade”. Hoebel (2006)

Portanto, ela deve ser muito bem compreendida ao se tratar de negócios internacionais, pois pode colaborar positiva ou negativamente quando em uma negociação, ou até mesmo projetos de expansão da empresa (diversificação de colaboradores ou territorialização em outras localidades). Diversas organizações têm perdido de forma negativa, negócios internacionais. A situação se dá pela falta de conhecimento sobre a cultura do negociante, do negociador, com a cultura de seus novos clientes, ou até mesmo a diversificação de produtos, projetos e colaboradores. Existem diversas situações em que existem a divergência e o choque de culturas, não apenas em uma negociação.

A concentração do tema encontra-se no reconhecimento de diferentes culturas ao se tratar de negócios internacionais entre as organizações. Portanto, iremos diagnosticar avaliar e identificar situações onde a organização necessita de alto conhecimento da cultura internacional para realização de seus respectivos negócios e projetos.

1.1 Cultura

A palavra cultura vem da raiz semântica *colore*, que originou o termo em latim *cultura*, de significados diversos como habitar, cultivar, proteger, honrar com veneração (Williams, 2007, p.117).

Primeiramente, devemos entender o princípio de todo nosso trabalho: “O que é cultura?”. Várias definições cabem em nosso entendimento. Segundo Keesing (1971):

“Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante”.

A cultura se mostra presente em nosso dia-a-dia. Ela existe desde a fundação de nossas famílias, guiando seus costumes e crenças, compondo os grupos sociais em

que vivemos hoje.

Portanto, devemos salientar que nos negócios internacionais, toda e qualquer situação, desde a elaboração de um projeto para a organização, a territorialização da organização em terras estrangeiras, a contratação de colaboradores de diferentes culturas, a negociação com instituições externas - absolutamente todos estes fatores dependem de entender totalmente qual o significado de cultura.

“A cultura tem uma influência muito relevante sobre o comportamento dos indivíduos, pois molda suas necessidades e desejos, propiciando demanda e ofertas diferenciadas por produtos e serviços. Os próprios produtos e serviços refletem os valores culturais de cada um.” (Kuazaqui, 1999).

Neste artigo, abordaremos a importância do conhecimento da cultura nas organizações, e a importância da mesma para o desenvolvimento de qualquer atividade.

1.1.1 Elaboração de Projetos Internacionais

“Internacionalização se refere simplesmente ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais” afirma Ortiz (2000).

Muitas organizações se internacionalizam devido a fatores internos e externos, planos de expansão ou até mesmo por reconhecimento e necessidade de acionistas. Muitas vezes por valorização de seu produto, seguido por oferta e demanda no exterior de seu território.

Segundo Ortiz (2000) o conhecimento de seu campo de atuação de competência, determina todo o planejamento da organização que deseja se internacionalizar. Afirma que:

“A aquisição das marcas próprias a um corpo que se impõe com legitimidade dentro de um determinado campo social é indissociável da familiaridade com que os seus membros se movem dentro de sua esfera de validade, com que dominam o saber específico do seu campo de competência, com que falam e agem dentro do seu horizonte.” Ortiz (2000).

A partir do conhecimento de seu novo mercado e cultura populacional, serão gerados seus projetos de expansão, desenvolvimento de novos produtos no mercado, entrada de acionistas, e admissão de colaboradores.

1.1.2 Negociação

A cultura de seu negociante pode influenciar tanto de maneira positiva, como de maneira negativa em uma negociação. Portanto, é de suma importância obter o total conhecimento da cultura da organização e/ou pessoa com que irá efetuar a negociação, não somente o negociador (pessoa designada para a negociação), mas

toda sua instituição. Desde colaboradores diretos e até mesmo os indiretos influenciam na negociação.

Uma fase muito importante antes de se iniciar o processo de negociação é a pesquisa de campo, coletando informações e as analisando, pois para cada mercado consumidor existem diferenças que variam desde sua cultura, até sua economia e interesses.

Segundo Kuazaqui (2007, p. 153):

“Negociar é fazer negócio, comercializar, ato ou efeito de comprar ou vender. É o ato que busca o equilíbrio entre as partes envolvidas, sem constituir em prejuízo e sempre espelhando relacionamentos comerciais e pessoais de longo prazo.”

Como exemplo, podemos imaginar uma negociação entre uma empresa brasileira, e um negociante chinês. Eles como homens de negócio, carregam consigo uma maleta. Em nossa cultura, ao abordar este indivíduo para entrar no carro da empresa e transportá-lo até o local de reunião, é educado carregar suas bagagens, incluindo sua maleta. Porém, na cultura chinesa, suas maletas são consideradas um “terceiro braço”, tão importantes quanto um celular ou até mesmo uma agenda com compromissos pessoais, e a mesma não deve ser tocada por outras pessoas que não sejam o portador, ou existirá grande ofensa de suas partes. Ortiz (2000) afirma que a “cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento.” Em nossa ignorância, tentaríamos ajudar o negociante, porém se não houvesse o conhecimento de um fator considerado “básico” deste negociante, mesmo no momento de sua recepção (fato que não depende do negociador muitas vezes, e sim de outro colaborador para o transporte) poderíamos estragar toda a negociação, ou até mesmo ela nem teria acontecido.

Assim como no exemplo acima, no momento da recepção, a parte designada a negociação depende do conhecimento de ambas as culturas, para que existam:

- a) Interesse de negócio em ambas as partes
- b) Facilidade de entendimento
- c) Otimização de tempo de qualidade
- d) Satisfação de negócio
- e) Qualidade no relacionamento

Seria impossível e improvável o sucesso de uma negociação negligenciando os fatores descritos acima. Muitas empresas falham em suas negociações simplesmente por ignorar os fatos, ou não se preparar o suficiente para receber novas culturas em seus negócios.

Algumas culturas permitem tecnologias dentro das negociações, outras porém

preferem o “olho no olho” e negociações pessoais. Algumas exigem rituais e detalhes externos, outras são tradicionalistas e objetivas. Cada cultura possui o seu diferencial. O conhecimento que possuímos delas, é o que nos fará adquirir o sucesso, ou não.

1.1.3 Territorialização

Companhias brasileiras que atuam em outras partes do mundo são cada vez mais comuns e bem sucedidas. O fenômeno foi objeto de estudo da Fundação Dom Cabral (FDC), que divulgou seu oitavo Ranking das Multinacionais Brasileiras. O levantamento considerou dados relativos a 2012. No cálculo de quão internacional uma empresa é, entram três critérios: ativos, receita e número de funcionários.

Segundo sua última pesquisa no ano de 2012, cerca de 937 empresas já possuíam filiais ou negócios no exterior, sendo 81 delas grandes multinacionais extremamente influentes no mundo afora.

“Se entendermos por globalização da tecnologia e da economia a internacionalização das trocas de produtos e de conhecimento, evidentemente não estamos diante de um fato original.” Ortiz (2000).

A imagem a seguir demonstra a disposição de nossas empresas pelo mundo:

REGIÃO	PORCENTAGEM DE EMPRESAS COM SUBSIDIÁRIAS OU FRANQUIAS*
América do Sul	77,78%
América do Norte	69,84%
Europa	53,97%
Ásia	41,27%
América Central e Caribe	33,33%
África	30,16%
Oriente Médio	23,81%
Oceania	11,11%

Figura 1- Internacionalização de Empresas Brasileiras

“A emergência dos influenciadores externos se fez à medida que o sistema capitalista se desenvolveu com o conseqüente aumento de visibilidade de importância da organização empresarial. Os influenciadores externos incluem o governo, bem como governos de países estrangeiros e organizações internacionais caso a empresa se multiconalize, ou, simplesmente venha a efetuar transações com outros países.” Fleury (2007).

O grande sucesso destas empresas se deve ao grande conhecimento da cultura

do mercado internacional. Segundo Eduardo Augusto Guimarães, em sua matéria publicada pela Revista Brasileira de Comercio Exterior (RBCN, 2016) “essa política contemplava a implantação de centro de distribuição no país alvo, tendo em vista conhecer o mercado e a cultura de negócios local, e a subsequente aquisição de unidade produtiva”.

“Coerente com suas premissas, deve-se explicitar a existência de alguns elementos normativos de caráter internacional, a regulação do comércio, a legislação internacional, as religiões que se expandem fora de suas bases territoriais, as associações científicas, o sistema de comunicação, rádio, imprensa, etc.” Ortiz (2000).

Na implantação e territorialização de uma empresa em qualquer lugar fora de seu território nascente, deve-se ter conhecimento da cultura da população, cultura econômica, métodos de trabalho de colaboradores residentes a cultura do país, legislação vigente, entre vários outros fatores. Todos se resumindo a cultura local. Conhecimento da cultura guia basicamente todo o processo. Talvez seja esta a causa da falência de grandes empresas que não se adaptaram ao comércio exterior.

“Descoberta é o ato de conscientização de algo existente, mas que não tinha ainda sido percebido.” Hoebel (2006).

A adaptabilidade da organização também é outro grande fator de risco. Mesmo com o total conhecimento de sua nova cultura integrante, não apenas instalar-se em território estrangeiro é suficiente para assegurar sua estabilidade – a organização deve se adaptar a sua nova cultura.

“Por isso, a análise da mudança cultural deve incluir não somente a consideração do que é novo para uma cultura, mas também como a mudança potencial se integrará com a ideologia e a estrutura da cultura ou como pode ser modificada pelas mesmas.” Hoebel (2006).

1.1.4 Inovação de Colaboradores

Muito comum em empresas da América do Norte e Europa, para recepcionar novos colaboradores de outras culturas, deve-se possuir também como fator principal o conhecimento da mesma. Tanto quanto na territorialização de uma organização que possui sua própria cultura, fundida com uma cultura diferente, deve existir a mudança e adaptação de sua cultura para fins de sucesso em mão de obra estrangeira.

“Mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural. Embora ele consiga esta adaptação através da cultura, o processo é dirigido pelas mesmas regras de seleção natural que governam a adaptação biológica.” B. Meggers (1977).

Não se pode admitir um colaborador dentro de uma instituição que não conhece sua cultura, ou não está disposta a se adaptar a ele, ou a instruir sua adaptação à

organização. Portanto, conforme afirma Laraia (1932):

“A participação do indivíduo em sua cultura é sempre limitada; nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura. Este fato é tão verdadeiro nas sociedades complexas com um alto grau de especialização, quanto nas simples, onde a especialização refere-se apenas as determinadas pelas diferenças de sexo e idade.” Laraia (1932).

A qualidade no reconhecimento e adaptação da cultura internacional nas empresas reflete como um ciclo: uma empresa bem avaliada por seus colaboradores será melhor vista por seus acionistas, como resultado terá um trabalho com mais qualidade, um clima organizacional muito mais saudável, indicações e avaliações externas, entre vários outros benefícios. Um fator tão comum, porém tão importante, se deixado de lado não atingirá o sucesso total da organização.

Abaixo iremos conferir duas figuras, as quais representam pesquisas realizadas com funcionários das empresas Bayer Farmacêutica e Anglo American Mineração, em unidades localizadas fora de nosso país e já estabelecidas no mercado internacional há 10 anos. A lista das **empresas** tem como base os índices de satisfação geral de funcionários, que seguem uma escala de 1 a 5, em que 1 representa muito insatisfeitos e 5, muito satisfeitos.

Satisfação geral dos colaboradores:	4.26
Satisfação dos colaboradores quanto a...	
Remuneração e benefícios:	4.01
Oportunidade de carreira:	3.57
Cultura da empresa:	4.2
Qualidade de vida:	4.22
% dos colaboradores que recomendam a empresa a um amigo:	95%
Número de colaboradores que avaliaram a empresa:	137

Figura 2 – Pesquisa de Satisfação de Colaboradores Bayer Farmacêutica

Satisfação geral dos colaboradores:	4.28
Satisfação dos colaboradores quanto a...	
Remuneração e benefícios:	4.23
Oportunidade de carreira:	3.44
Cultura da empresa:	3.92
Qualidade de vida:	3.81
% dos colaboradores que recomendam a empresa a um amigo:	95%
Número de colaboradores que avaliaram a empresa:	104

Figura 3 – Pesquisa de Satisfação de Colaboradores Anglo American Mineração

Ambas são empresas que publicaram na Revista Exame em 19 de Janeiro de 2016 o quanto são preocupados em entender a cultura de seus funcionários e principalmente respeitá-las, pois segundo eles, são estes colaboradores que tornam as empresas o que são hoje.

Culturas são adaptáveis pós-conhecimento, e muitas vezes até mutáveis em aspectos indesejados. Para tanto, é essencial o conhecimento detalhado e a preparação para a recepção desta nova cultura. “Como o comportamento culturalmente padronizado é aprendido e não inerente ao organismo, é modificável e flexível. Por isso é que as culturas são mutáveis. As razões das mudanças variam de lugar a lugar de tempo a tempo” Hoebel (2006).

Este artigo foi elaborado a partir de pesquisas que podem ser classificadas como bibliográficas, com dados secundários de livros, artigos e revistas, foi utilizado o método descritivo com características e propriedades existentes na comunidade.

A pesquisa documental tem como intenção comparar costumes, comportamentos e diferenças da realidade passada como também da realidade atual. Os dados adquiridos serviram de grande valia, pois nortearam o rumo para a conclusão final da problemática.

A intenção da pesquisa foi obter dados e mostrar a importância do conhecimento das culturas nos negócios internacionais.

2 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pudemos concluir, que todos os fatores e aspectos que influenciam e dão vida as negociações internacionais e a internacionalização da organização, se resume ao conhecimento.

O conhecimento dela determinará nossas relações internacionais, refletirá em uma nova sociedade organizacional, e trará sucesso a organização que o tem.

“Cada espaço é marcado por valores particulares e por uma mentalidade coletiva modal, pois uma civilização é uma continuidade do tempo da larga duração. Tudo o que se passa, como se cada cultura tivesse um núcleo específico, permanecendo intacto até hoje. O mundo seria um mosaico, composto por elementos interligados, mas independentes uns dos outros.” Braudel (1991).

As culturas são o que integram nossa sociedade, nossos valores, em geral definem muito situações de nossa própria vida. Assim como pudemos perceber, em absolutamente todo o nosso estudo, o conhecimento da cultura resolveu todas as situações expostas, e a falta dele, sua queda. Culturas integram nosso dia-a-dia. O conhecimento dela, indiferente da área de atuação ou interesse é tudo. Conhecimento é tudo.

REFERÊNCIAS

BRAUDEL, Fernand. Las Civilizaciones Actuales, México, Ed. Tecnos, 1991.

COMO SE SAIR BEM DEPOIS DA CRISE. Revista Exame. Página 26. Edição Abril de 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura de Poder nas Organizações, 2 Ed, São Paulo, Atlas, 2007.

HOEBEL, E. Adamson. Antropologia Cultural e Social, São Paulo, Cultrix, 2006.

KEESING, Roger. New Perspectives in Cultural Anthropology, New York, Holt Rinehart and Winston Inc, 1971.

LARAIA, Roque de Barros. Concepções de Vida e Morte entre os Povos Primitivos, Rio de Janeiro, Jornal de Pediatria Vol 37 Fascículo 5/6, 1976.

LARAIA, Roque de Barros, Cultura um Conceito Antropológico, 20ª Edição, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1932.

MEGGERS, Betti. Amazônia a Ilusão de um Paraíso, Rio De Janeiro, Civilização Brasil, 1977.

ORTIZ, Renato. Mundialização e Cultura, São Paulo, Editora Brasiliense, 2000.

RBCE Revista Brasileira de Comercio Exterior, pag 17, 126º Edição, São Paulo, Março de 2016.

WILLIAMS, Raymond. Palavras-chave: Um Vocabulário de Cultura e Sociedade, Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos, São Paulo, Boitempo, 2007.

DESTINO NEGÓCIO. Dados. Disponível em: <<http://destinonegocio.com/br/empreendedorismo/como->

abrir-uma-empresa-no-exterior/>. Acesso em: 25 de Abril de 2017.

MULTINACIONAIS BRASILEIRAS. Revista Exame. Dados. Disponível em: <www.exame.abril.com.br/negocios/as/multinacionais-brasileiras-com-presenca-em-mais-paises/> Acesso em: 30 de Março de 2017.

PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Leonardo da Silva Trindade Matos

Banco Central do Brasil
Brasília – DF

Rosiane Maria Lima Gonçalves

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa – MG

Antônio Carlos Brunozi Júnior

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa – MG

RESUMO: O Gerenciamento de Resultados ocorre devido à discricionariedade que a lei e as normas contábeis conferem ao elaborador da informação contábil. No entanto, ao se considerar a gestão de instituições públicas, recai sobre os gestores o atendimento aos princípios da administração pública e aos aspectos da *accountability*, de forma que este somente poderá realizar tudo o que for permitido em lei (Princípio da Legalidade), dentro de parâmetros identificados pelo interesse público. As instituições financeiras estatais integram a Administração Pública Indireta e atuam como promotoras do desenvolvimento econômico e social do país. Dessa forma, estão subordinadas aos princípios que norteiam a gestão pública. Tais entidades devem, portanto, pautar sua conduta de forma a privilegiar o interesse público, mesmo que estejam inseridas em

um contexto de competição mercadológica. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho, foi discutir criticamente o (des)alinhamento entre o Gerenciamento de Resultados, *Accountability* e Princípios da Administração Pública, com base na percepção de especialistas da área. Foram entrevistados especialistas em Administração Pública, Ciências Contábeis e Direito Administrativo. A metodologia aplicada à pesquisa foi a técnica da análise de conteúdo, tomando por base o discurso, verificado em texto ou áudio dos entrevistados. Os resultados da pesquisa demonstraram que o Gerenciamento de Resultados é potencialmente desalinhado em relação aos princípios administrativos e aos aspectos da *accountability*, sendo preponderante para esta caracterização a conduta intencional do gestor público. A falta de transparência e fidedignidade de informações contábeis são os mecanismos através dos quais o Gerenciamento de Resultados pode se afastar daqueles conceitos.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Resultados; *Accountability*; instituições financeiras estatais.

1 | INTRODUÇÃO

Por determinação da Constituição Federal de 1988 – CRFB/88, mas não apenas por força

desta norma - a Administração Pública brasileira é regida por princípios que norteiam sua conduta e de seus agentes no trato do interesse público. Neste sentido, ela prevê alguns princípios administrativos que direcionam as ações para os serviços públicos, como: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a eficiência e a supremacia do interesse público.

Tais princípios são aplicáveis à Administração Pública Direta e Indireta como um todo, mesmo que por vezes a gestão pública desenvolva, além de suas funções típicas de Estado, atividades empresariais com fundamentações econômicas e financeiras. Os objetivos públicos relacionados a estas atividades podem ser de fomento e de intervenção em um determinado setor econômico estratégico ou objetivos ligados diretamente ao desenvolvimento social, por meio da prestação de serviços públicos.

Estas atividades de empresas criadas e geridas pelo Estado integram a Administração Pública Indireta, as quais são controladas segundo os projetos de governo e orientação política com a finalidade de gerar benefícios para a coletividade. Assim, por integrarem a esfera pública, estas empresas estatais também devem ter suas atividades orientadas pelos princípios administrativos constitucionais.

Dentre as empresas estatais existentes, envolvendo o escopo deste estudo e a Administração Pública Indireta, estão as instituições financeiras, as quais conforme o artigo 22 da Lei n.º 4.595 de 31/12/1964 são “órgãos auxiliares da política de crédito do Governo Federal”. Estas empresas têm o dever de obediência aos princípios da Administração Pública e têm grande importância na gestão e no fornecimento de recursos. Segundo Além e Madeira (2015), o papel destas instituições são relevantes para diversos estágios de desenvolvimento, tanto em momentos de prosperidades como de crises econômicas nas nações.

No entanto, apesar desta utilidade pública das instituições financeiras, existem algumas ações que podem prejudicar sua governança informacional e conseqüentemente sua transparência. Há, mesmo nestes tipos de empresas, dispositivos contábeis discricionários, que utilizados de maneira incorreta, podem influenciar na amplitude de informações públicas divulgadas e na prestação de contas.

A discricionariedade permitida por lei, no âmbito contábil, recebe a denominação de Gerenciamento de Resultados. Segundo Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados pode ser caracterizado como uma alteração de resultados contábeis que é realizada, propositalmente ou não, de acordo com os interesses particulares ou por lacunas permitidas na lei. Trata-se de uma manipulação intencional ou não dos resultados. De acordo com Fuji e Carvalho (2005), o Gerenciamento de Resultados não se configura em uma fraude contábil, visto que está inserido em um contexto de flexibilidade permitida pelas leis que normatizam a Contabilidade.

Porém, uma vez que as entidades empresariais públicas, nesta pesquisa, as instituições financeiras, são controladas, em última análise, pelos governos em exercício, elas devem ser geridas com *accountability* e observando os princípios administrativos. Logo, o Gerenciamento de Resultados, mesmo inserido e permitido

na discricionariedade contábil normativa, pode influenciar na imagem e na confiança das empresas públicas sobre as informações reportadas para a coletividade.

Com base no exposto, este estudo tem como base de indagação a percepção sobre o Gerenciamento de Resultados no setor público, mais especificadamente nas atividades de instituições financeiras estatais. Busca-se discutir as convergências e divergências entre o respeito ao interesse público, presente na *accountability* e nos princípios da Administração Pública, e a discricionariedade contábil por meio de opiniões de especialistas. Como objetivo geral, busca-se a percepção de especialistas sobre o (des)alinhamento existente entre Gerenciamento de Resultados, Princípios da Administração Pública e *accountability* em instituições financeiras estatais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Princípios da Administração Pública e *Accountability*

A Administração Pública, perante aos administrados e a ela mesma, prevê em seu ordenamento jurídico uma série de princípios que norteiam as atividades da gestão pública. O respeito aos princípios da Administração Pública é uma premissa básica para todo gestor público e para a iniciativa privada quando em atuação na esfera pública. Para Carvalho Filho (2016, p. 71), os princípios administrativos públicos “são postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública. Representam cânones pré-normativos, norteando a conduta do Estado quando no exercício de atividades administrativas”. A ofensa a estes princípios configura, segundo a Lei nº 8.429/92, ato de improbidade administrativa, e, conforme a Lei nº 12.846/13, ato lesivo à Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu Capítulo VII destinado à Administração Pública, elenca os princípios norteadores das atividades administrativas aplicáveis tanto à Administração Direta como à Indireta. São os princípios previsto na CRFB/88: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além da CRFB/88, uma legislação infraconstitucional, a Lei nº 9.784 de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, em seu artigo 2º, também elencou um rol de princípios administrativos, sendo: legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Com base no exposto, é possível argumentar que os princípios da Administração Pública, previstos na CRFB/88 e na Lei nº 9.784/99, configuram um conjunto de regras com o qual a gestão pública deve se apresentar em conformidade. Eles criam para os gestores públicos uma necessidade de agir com responsabilidade legal, que também pode ser entendida como *compliance*, ou seja, em conformidade com as determinações legais de órgãos reguladores externos, bem como com o cumprimento integral de padrões de conduta interna.

Além da *compliance*, os princípios administrativos também fundamentam e obrigam aos gestores públicos a exercerem suas funções de forma *accountable*, a qual de acordo com Zuccolotto (2014) deve envolver a prestação de contas, a responsabilização dos governantes e a Transparência. Segundo Bovens (2010), estas ações são envolvidas no conceito de *accountability*, que oferece legitimidade aos funcionários públicos e organizações públicas, sendo fundamental para alcançar uma governança *accountable*.

Para Ceneviva e Farah (2006), *accountability* guarda relação não só com o controle e a responsabilização dos agentes públicos, mas também com a transparência. Dessa forma, percebe-se que o conceito de *accountability* se completa com o de transparência.

Campos (1990) define *accountability*, em linhas gerais, como obrigação/responsabilização subjetiva, da pessoa detentora de função pública perante si mesma, e responsabilidade objetiva, quando deverá ser exigida de fora para dentro, podendo atribuir prêmios e castigos àquele reconhecido como responsável. Para Matias-Pereira (2012), *accountability* se trata de formas de prestação de contas cujo objetivo é garantir uma maior transparência, além da evidenciação ampla de políticas públicas.

Em resumo, percebe-se que os princípios da Administração Pública são fundamentais para uma governança informacional fidedigna dos agentes e entidades do segmento público, desenvolvendo uma cultura de *compliance* e *accountability*.

2.2 Gerenciamento de Resultados

A informação contábil possui o potencial de direcionar a conduta de investidores, acionistas, gestores e entidades fiscalizadoras. Quando estas informações são claras, precisas e fidedignas são capazes de refletir a real situação das empresas que, fortalecidas, colaboram para o crescimento da economia e do desenvolvimento social. Contudo, uma prática contábil é capaz de macular estas informações, trata-se do Gerenciamento de Resultados.

De acordo com Healy e Wahlen (1999), *Earnings Management* é uma forma de enganar algumas partes interessadas no desempenho econômico da empresa ou para influenciar os resultados contratuais que dependem de números contábeis. Para Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados, tradução livre para *Earnings Management*, se refere a uma alteração dos resultados contábeis realizada intencionalmente com a finalidade de atender objetivos particulares.

Santos e Grateron (2003, p. 8) consideram as duas partes da expressão *Earnings Management* para defini-la, sendo que *Earnings* significa resultado e *Management* significa gerência ou manuseio, sendo o gerenciamento ou manuseio dos resultados utilizado “com a intenção de mostrar uma imagem diferente (estável no tempo, melhor ou pior) da entidade”.

Conforme Fuji e Carvalho (2005), o *Earnings Management* pode ser conceituado

como Contabilidade Criativa, a qual resulta de uma possibilidade (flexibilidade) de escolha que a legislação e as normas contábeis conferem ao elaborador da informação contábil, de forma que este pode escolher, mediante suas convicções, pela informação que melhor servirá aos seus propósitos.

Há ainda de se destacar que, de acordo com Martinez (2001), o Gerenciamento de Resultados não pode ser tratado como fraude, pois, em algumas ações, os gestores operam dentro de limites da legislação contábil. Para Fuji e Carvalho (2005), Gerenciamento de Resultados “é distinto de fraude contábil”. E ainda, para Bispo (2010), o *Earnings Management* não reflete obrigatoriamente uma ação contábil fraudulenta, mas adverte que a fraude pode servir de sustentação para a manipulação dos resultados.

Conforme Cardoso (2005), para o correto estabelecimento da fronteira entre fraude e gerenciamento não se deve considerar somente as características qualitativas da Contabilidade. É necessário observar a intenção (dolo) do agente em desinformar, e não somente as normas formais da Contabilidade. Para este autor, a punição deve ser aplicada independentemente de normas contábeis.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desta pesquisa, foi preciso determinar quais princípios administrativos públicos seriam utilizados. Adotou-se o critério de abordar os princípios positivados, ou seja, aqueles expressos na legislação. Assim, foram utilizados os princípios previstos na CRFB/88 – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além dos constantes na Lei 9.784/99 – finalidade, motivação, razoabilidade e proporcionalidade, ampla defesa e contraditório, segurança jurídica e supremacia do interesse público. Além dos conceitos de Gerenciamento de Resultados e *accountability*.

A partir daí, houve a construção do instrumento de coleta constituído por roteiro de entrevista com perguntas abertas elaboradas a partir de aporte teórico apresentado neste trabalho. As perguntas que embasaram a entrevista com os pesquisados estão apresentadas no Quadro 2:

Princípios Administrativos	Em que medida os princípios da administração são aplicáveis às empresas estatais, considerando o seu regime jurídico de direito privado?
	A presente pesquisa limitou seu estudo aos seguintes princípios administrativos: Supremacia do Interesse Público; Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Publicidade; Eficiência; Razoabilidade e Proporcionalidade; Segurança Jurídica; Princípio da Finalidade; Contraditório e Ampla Defesa; e Motivação. Na sua opinião, qual a importância desses princípios administrativos para a gestão pública?
	Os princípios administrativos da administração pública, conforme Bandeira de Mello (2014) e Di Pietro (2012), são alicerces da gestão pública. Com base nesses princípios, é possível afirmar que uma prática contábil, mesmo sendo considerada legal, pode desrespeitar tais princípios?

Gerenciamento de Resultados	Na sua percepção o Gerenciamento de Resultados ocorre nos bancos estatais?
	Martinez (2001), Fuji e Carvalho (2005) e Zendersky (2005) consideram o Gerenciamento de Resultado como uma manipulação intencional das informações contábeis. A partir deste conceito é possível afirmar que esta prática possui potencial de prejudicar o processo de tomada de decisão dos usuários da informação contábil? Por quê?
	Há, no seu ponto de vista, alguma diferença da empresa privada para a estatal, no tocante ao mecanismo de implemento e nas consequências do gerenciamento de resultado?
	Em relação às empresas estatais que praticarem o Gerenciamento de Resultados, é possível afirmar que esta prática prejudica a transparência da gestão?
	Na sua percepção o Gerenciamento de Resultados ocorre nos bancos estatais?
Gerenciamento de Resultados x Princípios da Administração Pública e <i>Accountability</i>	Você acredita que há incentivos para o Bacen seguir os princípios da administração pública e <i>accountability</i> na geração de informações contábeis dos bancos estatais?
	O'Donnel (1998), Ceneviva (2006) e Campos (1990) apontam a <i>accountability</i> apoiada no tripé: Prestação de Contas, Responsabilização e Transparência. Qual a possibilidade de o Gerenciamento de Resultados (manipulação intencional da informação contábil) contradizer a <i>accountability</i> ?
	Na sua percepção a discricionariedade da contabilidade é utilizada de forma que esta se sobreponha aos princípios e à <i>accountability</i> (tomando por base o tripé: Prestação de Contas; Responsabilização e Transparência)?

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista utilizado na pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este roteiro de entrevista juntamente com a projeto de pesquisa foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Viçosa, sendo aprovada mediante o parecer nº 2.098.166.

Foram entrevistados especialistas de áreas específicas abordadas ao longo do trabalho, sendo elas: Administração Pública; Ciências Contábeis e Direito Administrativo. Dessa forma, foram levantadas as percepções sobre Gerenciamento de Resultados, princípios da Administração Pública e *accountability*. As entrevistas ocorreram no período de 05 a 27 de junho de 2017.

Os entrevistados são profissionais, pesquisadores, professores, mestres ou doutores, cujas experiências e pesquisas anteriores os posicionam em condições de agregar qualidade interpretativa ao presente estudo. Cabe ressaltar que suas respostas não refletem as posições das instituições às quais estejam vinculados. Seguem os perfis dos entrevistados, divididos por área de abordagem, bem como o meio pelo qual a entrevista foi realizada:

- Especialistas em Administração Pública:

Entrevistado 1 - Analista de Planejamento e Orçamento da Secretaria de Orçamento Federal – Especialista em Administração Pública pela ENAP, Mestre em Administração Pública pela UNB e Doutorando em Administração Pública pela UNB. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*;

Entrevistado 2 - Professora de Contabilidade Pública na UNB. Mestre em Administração e Doutora em Ciências Contábeis pela UNB. Entrevista realizada por meio de *e-mail*;

Entrevistado 3 - Professora na UNB. Mestre em Administração e Doutora em Integração da América Latina (área - Estado e Sociedade) pela Universidade de São Paulo. Entrevista realizada presencialmente.

- Especialistas Gerenciamento de Resultados:

Entrevistado 4 - Professor da Universidade de Passo Fundo, RS. Especialista em Direito Tributário pela UFSC e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale dos Sinos. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*;

Entrevistado 5 - Funcionária da Caixa Econômica na Gerência Nacional Brasília. Mestre e Doutora em Contabilidade pela UNB. Professora de Ciências Contábeis na Faculdade Processus – DF. Entrevista realizada presencialmente;

Entrevistado 6 - Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela UNB – Analista do Bacen e Professor da Universidade Católica de Brasília. Entrevista realizada por meio de *e-mail*;

Entrevistado 7 - Professor de Ciências Contábeis na UNB. Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela UFRN. Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela UNB. Entrevista realizada presencialmente.

- Especialistas em Direito Administrativo:

Entrevistado 8 - Advogada. Servidora Pública Federal. Especialista em Direito Administrativo e Mestre em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis. Entrevista realizada presencialmente;

Entrevistado 9 - Professor da UFV. Especialista em Direito Processual Civil pela UNIPAM. Mestre em Direitos Coletivos e Cidadania pela UNAERP. Entrevista realizada por meio do programa *Skype*.

As entrevistas foram examinadas a partir da técnica de pesquisa denominada análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), permite ao descrever de forma sistemática o conteúdo das mensagens e fazer inferências sobre as mesmas.

Nesta pesquisa, as inferências serão utilizadas para análise do conteúdo das entrevistas dos especialistas. Busca-se explorar as entrevistas quanto a novos conceitos, opiniões e interpretações que, congruentes ou não com este estudo, agreguem profundidade ao conhecimento construído.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do conjunto de dados obtido junto aos entrevistados buscou-se agrupar os principais pontos na percepção dos pesquisados referentes à relação entre o Gerenciamento de Resultados, princípios da administração pública e *accountability*.

Os três entrevistados especialistas em Administração Pública percebem os princípios como alicerces para a Administração Pública e reconhecem a sua imposição também às instituições financeiras integrantes da Administração Indireta. Relataram que, mesmo o Gerenciamento de Resultados sendo considerado legal (respeitando o princípio da legalidade), os princípios devem ser analisados conjuntamente, uma vez que o respeito a um determinado princípio não impede que os demais sejam afrontados.

Foram entrevistados dois especialistas em Direito Administrativo visando obter uma visão jurídica da amplitude do alcance dos princípios da Administração Pública em relação às instituições financeiras estatais. Nesse sentido, de acordo com o entrevistado 8:

Considerando a literalidade do artigo 37 da Constituição, é possível concluir, não restam dúvidas, que os princípios norteadores da atividade da Administração Pública também se aplicam às empresas estatais, pois embora tenham personalidade jurídica de Direito Privado, estão inseridas no contexto da Administração Pública Indireta, sendo, assim, espécie do gênero Administração Pública (Entrevistado 8).

Observa-se, portanto, um entendimento referente à submissão das instituições estatais, administração indireta, aos Princípios da Administração Pública. O cumprimento dos princípios administrativos se converte em parâmetro de boa governança aos gestores públicos, à medida que propiciam o correto empenho de recursos públicos que, invariavelmente, deve ser a satisfação dos interesses dos cidadãos.

[...]. Há uma separação no direito entre a legalidade e a moralidade, nem tudo que é legal é moral. [...] essa discricionariedade dos gestores tem que ser pautada dentro da legalidade... da moralidade... dentro dos princípios (Entrevistado 9).

A resposta do pesquisado remete à citação da autora Di Pietro (2012, p. 77) “*non omne quod licet honestum est*”, ou seja, “nem tudo que é legal é honesto”, afirmando que licitude e honestidade seriam a diferença entre direito e a moral.

Os princípios devem ser observados em conjunto de tal modo que a prática do Gerenciamento de Resultados pode ser considerada legal (respeitando o princípio da legalidade), mas potencialmente desrespeitando os demais princípios, como moralidade e da supremacia do interesse público.

Os quatro especialistas em Gerenciamento de Resultados, o consideram como uma manipulação intencional das informações contábeis, da qual decorre prejuízo à correta interpretação por todos os interessados na informação contábil da realidade

econômica, financeira e patrimonial da empresa. Para os Entrevistados 4, 5 e 6, o *earning management* se mostra antagônico aos princípios administrativos e a *accountability*.

[...] Existe um limite ético no Gerenciamento de Resultados que é a interpretação da norma contábil. Entretanto, caso esse limite seja extrapolado, prejudica a transparência da gestão [...] (Entrevistado 4).

[...] Os bancos públicos estão sendo gerenciados como se fossem empresas privadas, por isso o Gerenciamento de Resultados é efetuado da mesma forma. A diferença que ocorre, é que os bancos públicos, Banco do Brasil e Caixa Econômica principalmente, têm obrigações impostas pelo governo, como gestão do FGTS, financiamento de programas assistenciais... (Entrevistado 5).

O Gerenciamento de Resultados em bancos estatais pode conduzir a má gestão do recurso público, sendo lesivo à sociedade. Bancos públicos, dado seu papel social, não podem ser geridos como se privados fossem, de forma a se afastar do interesse público. No entanto, os estudos como o de Macedo e Kelly (2016); Bischoff e Lustosa (2014) e Gomes (2014), que consideraram tanto instituições financeiras públicas quanto privadas, constataram que bancos brasileiros efetuam Gerenciamento de Resultados.

Apesar de estarem submetidas às mesmas regras das instituições financeiras privadas, de acordo com os entrevistados e de acordo com os conceitos apresentados neste estudo, instituições financeiras públicas devem respeitar os princípios da Administração Pública, notadamente o interesse público. Infere-se, portanto, que as instituições financeiras estatais, nesse contexto, estariam desrespeitando princípios administrativos, além de prejudicarem a *accountability* através da falta de transparência nas suas demonstrações contábeis.

[...] o Gerenciamento de Resultados praticado por empresas estatais ou pela administração pública direta compromete os princípios de transparência e *accountability*, impossibilitando aos cidadãos, de forma geral, entenderem o comportamento dos indicadores financeiros dos entes públicos e concluírem sobre a fidedignidade da prestação de contas dos gestores públicos. [...] O Gerenciamento de Resultados compromete a característica fundamental da neutralidade da informação contábil, potencializando os problemas de agência decorrentes da assimetria de informações. Como consequência, o processo decisório dos usuários da informação contábil fica comprometido, tendo em vista o viés incorporado pela administração, ao elaborar as demonstrações financeiras (Entrevistado 7).

Em síntese, de acordo com os pesquisados, o Gerenciamento de Resultados carrega em seu bojo a capacidade de desalinhamento com os princípios administrativos e com os aspectos de *accountability*. Enfatizam a obrigatoriedade da observação dos princípios administrativos pelos gestores das instituições financeiras estatais, sendo necessário, também, a limitação da discricionariedade desses gestores no trato dessas práticas.

Em relação à discricionariedade, presente no Gerenciamento de Resultados, os

entrevistados 1, 2 e 3 ressaltaram a possibilidade da utilização da margem discricionária pelos gestores públicos para o cometimento de excessos ou concessão de privilégios a si mesmos ou grupos de interesse sendo, se comprovados tais desvios, prejudiciais à gestão pública.

O entrevistado 5 ressaltou a distinção do uso da discricionariedade na prática contábil no nível operacional e no nível estratégico institucional, conforme se confere no trecho a seguir:

[...] Eu creio que o Gerenciamento de Resultados, feito de forma a privilegiar interesses pessoais, sempre prejudica a transparência. [...] A discricionariedade em si não é o problema. O problema está em quem elabora os balanços contábeis e aproveita-se das brechas legais para gerar informações não fidedignas. Mas é preciso fazer uma observação. Muitas vezes o técnico que está lá no setor de contabilidade das instituições públicas ou privadas...muitas vezes esse profissional está apenas cumprindo ordens. A determinação parte dos grandes escalões, mas a responsabilidade no final do processo recai sobre quem está no operacional. Muitas vezes os profissionais não concordam com a política, mas não conseguem atuar de forma diferente. (Entrevistado 5).

Os Entrevistados 8 e 9 apresentaram opiniões convergentes. Neste ponto, ambos apresentaram a discricionariedade dentro de uma abrangência legal a qual evitaria arbitrariedades e classificaram que essa liberdade do gestor público, por si só, não se apresenta capaz de prejudicar a clareza e a fidedignidade das prestações de contas. Dessa forma, deve ser analisada a conduta do gestor e de que forma este está utilizando a discricionariedade que lhe é própria.

No tocante aos aspectos de *accountability*, o Entrevistado 1 chamou a atenção para o fato de a responsabilização do gestor público ser efetiva a partir do engajamento social ordenado para esse fim. Dessa forma, argumenta que se a sociedade e os órgãos de controle não perceberem o Gerenciamento de Resultados como uma prática a ser fiscalizada/coibida, não haverá *accountability* de forma efetiva. Já o Entrevistado 2 afirma que o Gerenciamento de Resultados não está em contraponto a *accountability*, mas que a falta desta abre espaço para aquele.

O Gerenciamento de Resultados é uma distorção na gestão tanto da coisa pública como da coisa privada, não tem como fundo uma contabilidade criativa, mas uma gestão criativa. Explico: a contabilidade registra atos e fatos, devidamente suportados por documentação contábil hábil e atendendo pressupostos e fundamentos teóricos, portanto, não há margem para criatividade nesse processo. Contudo, como se trata de uma ciência social, esses registros são afetados pela gestão de pessoas. [...] Não entendo que o gerenciamento de resultado contradiga a *accountability*, mas sim que a falta desta última abre espaço para a primeira. [...] o problema antecede ao registro contábil, seja na forma de omissão, seja na forma de registro parcial, muitas vezes fundamentadas nas lacunas da legislação. A discricionariedade contábil não implica necessariamente na sobreposição dos Princípios e da *accountability*, mas na ausência de instrumentos que assegurem seu fiel cumprimento, o que acaba favorecendo uma gestão criativa (Entrevistado 2).

Assim, o Entrevistado 2 introduz um elemento subjetivo na análise do Gerenciamento de Resultados, ou seja, a intenção do gestor é importante para julgamento quanto ao acerto da prática contábil. Os pesquisados acreditam que o Bacen, enquanto órgão fiscalizador de instituições financeiras, utiliza os princípios administrativos e *accountability* em sua atividade fiscalizadora. Nesse sentido, afirmam não perceber diferenças, entre instituições públicas e privadas, no mecanismo de implemento do Gerenciamento de Resultados, sendo este essencialmente uma manipulação das informações contábeis. Contudo, o Entrevistado 3 faz uma ressalva quanto a uma diferença no tocante aos motivos que conduzem ao Gerenciamento de Resultados. Assim, o principal motivo para a iniciativa privada seria o lucro, já para esfera pública são motivos relacionados às intenções políticas dos controladores de tais instituições.

Por fim, ainda se destaca que, nas entrevistas, ficou evidente a preocupação da influência política na gestão dos bancos estatais, a qual poderia ser minimizada mediante maior autonomia do Bacen, de forma que possíveis pressões políticas fossem afastadas. Assim, a partir da análise do conteúdo das entrevistas dos especialistas, além da revisão apresentada, é demonstrado como, em tese, é possível a observação do desalinhamento dos princípios administrativos, *accountability* e Gerenciamentos de Resultados, considerando a ação intencionalmente lesiva do gestor público.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os atos discricionários são necessários à contabilidade das instituições financeiras estatais visto que as normas do CMN para o registro dos atos e fatos contábeis deixam espaço para a subjetividade do gestor público. Assim, este estudo buscou contribuir para o debate dos prejuízos gerados para a sociedade quando há desvio de finalidade do ato discricionário, trazendo a abordagem do Gerenciamento de Resultados para a esfera pública. Com base nos resultados da pesquisa, tem-se que é necessário avaliar a prática contábil *earning management* em relação à conduta do gestor público, para caracterizá-la como contrária à Administração Pública. Ao gestor público, não é facultado mitigar a aplicabilidade de princípios administrativos como impessoalidade e publicidade, além do aspecto da transparência presente na *accountability*. Assim, diante da possibilidade de práticas gerenciais e contábeis da empresa estatal por meio da manipulação de informações contábeis, o Gerenciamento de Resultados, pautada na conduta de má fé do administrador público, torna-se uma prática incompatível com alguns princípios, apresentando potencial lesivo aos usuários da informação contábil propositadamente distorcida.

A título de continuidade da presente pesquisa, partindo da premissa de potencial lesivo à Administração Pública do Gerenciamento de Resultados, futuras pesquisas poderiam abordar, com base em um modelo matemático-estatístico, a ocorrência do Gerenciamento de Resultados em um conjunto de empresas estatais. O objetivo seria

mensurar e comparar o desempenho dessas empresas a partir de critérios objetivos, tais como lucratividade, pagamento de dividendos, entre outros, e a efetividade de políticas públicas capitaneadas por essas empresas.

REFERENCIAS

ALÉM, A. C. D.; MADEIRA, R. F. As instituições financeiras públicas de desenvolvimento e o financiamento de longo prazo. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 5-39, jun. 2015.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª edição. São Paulo: Malheiros, 2014.

BISCHOFF, L.; LUSTOSA, P. R. B. **PCLD e Suavização de Resultados em Instituições Financeiras no Brasil**. XXXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Rio de Janeiro, 3 a 17 de setembro de 2014.

BISPO, O. N. A. **Gerenciamento de resultados contábeis e o Desempenho das ofertas públicas subsequentes de Ações de empresas brasileiras**. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

BOVENS, M. Two Concepts of Accountability. Accountability as a Virtue and as a Mechanism. In: **West European Politics**, New York: Routledge, Vol.33, n. 5, 2010, pp.946-967.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 30-50, fev./abr. 1990.

CARDOSO, R. L. **Regulação econômica e escolhas de práticas contábeis: evidências no mercado de saúde suplementar brasileiro**. 2005. 155 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. **Democracia, Avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático**. Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD. São Paulo, SP, 22 a 24 novembro de 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

FUJI, A.H.; CARVALHO, L.N.G. de. 2005. Earnings management no contexto bancário brasileiro. In: Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, V, São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo, p. 1-10. Disponível em: www.eac.fea.usp/congressousp. Acesso em: 10/11/2016.

GOMES, A. L. O; NIYAMA, J. K. **Contabilidade de Instituições Financeiras**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOULART, A. M. C. **Gerenciamento de resultados contábeis em instituições financeiras no Brasil**. 199 f. Tese (Doutorado) Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

HEALY, P. M; WAHLEN, J. M. A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. **Accounting Horizons**, v. 13, n. 4, p. 365-383, 1999.

MACEDO, M. A. S.; KELLY, V. L. A. Gerenciamento de Resultados em Instituições Financeiras no Brasil: Uma análise com base em Provisões para Crédito de Liquidação Duvidosa. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.4, nº 2, p. 82-96, mai/jun/jul/ago 2016.

MARTINEZ, A. L. **Gerenciamento dos resultados contábeis: estudo empírico das companhias abertas brasileiras**. 2001. 167 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA, Universidade de São Paulo Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, A.; GRATERON, I. R. G. Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores. **Revista Contabilidade & Finanças**, Universidade de São Paulo, São Paulo, n.32, p.7-22, mai/jun/jul/ago.2003.

ZENDERSKY, H. C. **Gerenciamento Resultados em instituições financeiras no Brasil – 2000 a 2004**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília, 2005.

ZUCCOLOTTO, R. **Fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário estendido: evidências nos estados brasileiros**. 2014. 202 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2014.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL

André Luiz Alvarenga de Souza

professorandrealvarenga@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS

Mestre em Administração, Doutorando em Educação, Especialista em Educação a Distância, Especialista em Gestão de Pessoas, Graduado em Administração, Serviço Social e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

RESUMO: O tema visa discutir a gestão no contexto da Economia Solidária. Partiu-se do pressuposto de que lógicas diferentes acarretam objetivos de gestão para contextos organizacionais distintos, considerando um construto social, implicando técnicas, ferramentas e áreas funcionais repletas de ideologias. Para que se possa chegar a uma resposta sobre como a Economia Solidária está sendo instituída no MS (?) a pesquisa se desenvolveu a partir de três momentos: inicialmente, a pesquisa apoiado em publicações de autores especialistas na área tais como Paul Singer, França Filho e Luiz Inácio Germany Gaiger; em um segundo momento em pesquisa e descrição de micro dados disponibilizados pela Secretaria Nacional de Economia Solidária referente ao último mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários, realizados entre 2010 a 2012, enfocando os

empreendimentos presentes no Estado de Mato Grosso do Sul, e por fim, a pesquisa por meio de entrevistas com gerentes no seguimento da economia solidária subsidiou a a discussão dos dados e resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Solidária. Autogestão. Empreendimento solidário.

INSTITUTIONALIZATION OF THE SOLIDARITY ECONOMY IN MATO GROSSO DO SUL

ABSTRACT: The theme aims to discuss management in the context of Solidarity Economy. It was assumed that different logics imply management objectives for different organizational contexts, considering a social construct, implying techniques, tools and functional areas full of ideologies. In order to arrive at an answer about how the Solidarity Economy is being instituted in the MS (?) The research developed from three moments: initially, the research supported in publications of specialists authors in the area such as Paul Singer, França Filho And Luiz Inácio Germany Gaiger; In a second moment in the research and description of micro data made available by the National Secretariat of Solidary Economy referring to the last mapping of the solidary economic enterprises carried out between 2010 and 2012, focusing on the enterprises present

in the State of Mato Grosso do Sul, and finally, the Research through interviews with managers following the solidarity economy subsidized the discussion of data and results.

KEYWORDS: Solidary Economy. Self-management. Solidary enterprise.

1 | INTRODUÇÃO

A Economia Solidária (ECOSOL) aparenta ser um tema novo para nós, porém, é um conceito que se forma há muito tempo e que vem ganhando espaço na sociedade a cada dia. Segundo Singer e Souza (2003), “a Economia Solidária é o projeto que, em inúmeros países há dois séculos, trabalhadores vêm ensaiando na prática e pensadores socialistas vêm estudando, sistematizando e propagando”. Observa-se ainda que diante o cenário de desemprego estrutural Braverman (1987), nos posiciona o que Taylor buscava não era a melhor maneira de trabalhar em geral, mas uma resposta ao problema específico de como controlar melhor o trabalho alienado, ou seja, a força de trabalho comprada e vendida.

Em 2003, inicia-se no Brasil um processo de institucionalização alavancado pelo nível federal com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, com a indicação do professor Paul Singer para secretário. Era o início do mandato do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, eleito pelo Partido dos Trabalhadores e marca o atendimento às demandas sociais pelo fomento à geração de trabalho e renda através de uma forma diferenciada de organização do trabalho, na tentativa de evitar grandes desigualdades de políticas neoliberais. Essa trajetória da (ECOSOL) como política pública estará então presente nas esferas Federais, Estaduais e Municipais gerando sinergia para a realização de diversos projetos de ajuda mútua.

Após dois mandatos de Lula, e do primeiro mandato da Presidente Dilma Rousseff também eleita pelo Partido dos Trabalhadores, o processo de reeleição conturbado da Presidente faz com que o cenário político mudasse. O lado derrotado articula um processo de impeachment que culmina na perda do cargo em 31 de agosto de 2016, após três meses de tramitação do processo aprovado pela Câmara dos Deputados e iniciado no Senado.

Um desses indicativos foi a promoção da desarticulação de políticas públicas ao cortar e reincorporar ministérios e promover diversas trocas de lideranças em cargos de secretarias. Nesse contexto, Paul Singer, após 13 anos, deixa de ser secretário da SENAES e seu substituto é Natalino Oldakoski, servidor aposentado da Polícia Civil do Paraná.

Como questão norteadora busca-se esta pesquisa saber: como foi o processo de institucionalização da Economia Solidária no Estado de Mato Grosso do Sul? Assim sendo, decidiu-se por investigar os aspectos conjunturais da Economia Solidária no Brasil e em Mato Grosso do Sul, analisar seu processo de institucionalização e

as condições de atuação desse conjunto de atividades econômicas centradas na valorização do ser humano e não do capital.

Para que a fundamentação teórica tivesse respaldo maior, viu-se a necessidade de definir objetivos para direcionar o tema pesquisado. Definiu-se o objetivo geral, em avaliar o processo de institucionalização da Economia Solidária no Estado de Mato Grosso do Sul.

E os objetivos específicos buscando dar maiores detalhes ao tema principal, priorizaram-se em a. mapear os municípios que possuem lei sobre Economia Solidária; b. identificar as ações de processo de institucionalização da Economia Solidária do MS; e, c. investigar como alguns empreendimentos solidários estão no mercado e se beneficiando das políticas públicas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Políticas públicas

As políticas públicas vêm sendo definidas historicamente como um campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, cobrar ações de governos democráticos e constantemente avaliar essas ações propondo mudanças e adequações sempre que necessárias. A definição mais tradicional vem de Lasswell em 1936 “Quem ganha o quê, quando e como”, o autor considerado como um dos pais da política pública assinala uma definição em que explana que esta ciência política pode ser pensada como um fluxo de decisões públicas, orientado ao equilíbrio social e condicionado pelas reações que o provocam.

As políticas públicas e seus desdobramentos sociais podem ser formuladas principalmente por iniciativa dos poderes executivo, ou legislativo, separada ou conjuntamente, a partir de demandas e propostas da sociedade, em seus diversos seguimentos. A participação da sociedade na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas são asseguradas na própria lei que as institui. Assim, como no exemplo do caso da Educação e da Saúde, a sociedade participa ativamente mediante os Conselhos em nível municipal, estadual e nacional. Para tanto, hoje dispomos de um mecanismo de Lei que permite toda a população impetrar e participar de leis que visem a criação de políticas públicas.

Na política social, os processos de socialização iniciam-se, contudo, após o nascimento, e através, primeiramente, da família ou outros agentes próximos dos meios de comunicação de massas e dos grupos de referência. Desta forma, pode-se perceber a socialização como processos continuados através dos quais os seres humanos se interagem, adquirem conhecimentos e mecanismos de respostas às diferentes circunstâncias do viver social (DI PIETRO, 2006).

Do esforço para o convívio social emerge o estabelecimento de limites para as pulsões agressivas do homem. Na política, o domínio da agressão pelo indivíduo é

efetuado por meio do sentimento de culpa que surge não apenas quando este fez alguma coisa má, mas também quando identifica sua intenção de fazê-la (DI PIETRO, 2006).

Assim, em seu fazer cotidiano o indivíduo se constitui ao mesmo tempo em que é constituído pela sociedade em que está inserido com todas as contradições que esta constituição traz para a existência humana e social. O controle social das políticas públicas em face a administração pública deve sempre agir rigorosamente de acordo com normas constitucionais e legais que as competências dos seus órgãos estabelecem, delimitando o seu campo de atuação e estabelecendo controles dos quais se deve sujeitar.

Não parece existir uma classificação melhor que a outra, quando observadas em abstrato. A política redistributiva consiste na ação em que o poder público estabelece critérios que dão acesso a vantagens e esse acesso não privilegia sujeitos específicos, mas sim classes de casos ou assuntos. Um exemplo é a seguridade social, na qual o Estado dita as condições para que as pessoas possam se beneficiar, mas não há a separação individual de quem será beneficiado ou não. A política constitutiva se traduz na ação pública em que são definidas as normas e condições de poder. Um exemplo seria a revisão da Constituição de um país, introduzindo reformas institucionais ou administrativas (MENY; THOENIG, 1992).

As políticas públicas são constituídas por instrumentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, encadeados de forma integrada e lógica, seguindo a premissa de: 1. Planos; 2. Programas; 3. Ações 4. Atividades.

Verifica-se que os planos estabelecem diretrizes, prioridades e objetivos gerais a serem alcançados em períodos relativamente longos, os programas estabelecem, por sua vez, objetivos gerais e específicos focados em determinado tema, público, conjunto institucional ou área geográfica, as ações visam o alcance de determinado objetivo estabelecido pelo Programa, e a atividade, por sua vez, visa dar concretude à ação. Fica evidente nas tabelas 1 e 2 respectivamente, as legislações acerca da Economia Solidária nos estados e municípios brasileiros.

Tabela 1 - Legislação de economia solidária nos estados brasileiros

Estado	Legislação	Ano de edição
Espírito Santo	Lei nº 8.256	2006
Minas Gerais	Decreto nº 4.4898	2008
	Lei nº 15.028	2004
Mato Grosso	Lei nº 8.936	2008
Mato Grosso do Sul	Lei nº 3.039	2005
Pernambuco	Decreto nº 30.493	2007
	Lei Ordinária nº 12.823	2005
Rio de Janeiro	Lei nº 5.315	2008
Rio Grande do Norte	Lei nº 8.798	2006
Rio Grande do Sul	Decreto nº 41.062	2001

Fonte: OLIVEIRA, J. A. S. Economia Solidária: análise das políticas públicas aplicadas em Mato Grosso do Sul.

Diante deste contexto, as políticas públicas são de extrema importância para os desdobramentos sociais e se desenvolvem através de uma demanda social, porém quando falamos de Economia Solidária a legislação sobre o assunto ainda é superficial e insuficiente. Ao verificar os 26 estados da federação brasileira, até 2012, ano do último mapeamento realizado, observamos que apenas 6 possuíam algum tipo de marco legal (legislação) que trata sobre a Economia Solidária, e que muitos desses ainda não apresentaram mudanças significativas para a sua ascensão.

Tabela 2 - Legislação de economia solidária nos municípios brasileiros

Estado	Município	Legislação	Ano de edição
Minas Gerais	Contagem	Lei nº 4.025	2006
	Montes Claros	Lei nº 3997	2008
	Varginha	Lei nº 3.698	2002
Mato Grosso	Tangará da Serra	Lei nº 2.460	2005
		Lei nº 2.752	2007
Paraná	Porto Velho	Lei nº 1628	2005
Rio Grande do Sul	Caxias do Sul	Lei nº 6.000	2003
	Santa Maria	Lei nº 5.150	2008
Santa Catarina	Itajaí	Lei nº 5.245	2009
São Paulo	Campinas	Lei nº 10.039	1999
	Guarulhos	Lei nº 6.619	2009
	Hortolândia	Lei nº 1.236	2003
	Osasco	Decreto nº 9.821	2007
		Decreto nº 9.822	2007
	Decreto nº 9.823	2007	
	Santo André	Lei nº 9.058	2008

Fonte: OLIVEIRA, J. A. S. Economia Solidária: análise das políticas públicas aplicadas em Mato Grosso do Sul

Diante do ponto de vista de políticas de inclusão social mediante a intervenção do Estado, a Economia Solidária apresenta seus limites e contradições, visto que os planejamentos de ações a longo prazo e a interferência na economia real das comunidades exigiram uma posição cada vez mais ativa dos governos. Sendo assim, “de alguma maneira podemos afirmar que as exigências da Economia Solidária contribuíram para a crítica das políticas neoliberais e a defesa da participação mais ativa do estado no enfrentamento das questões sociais” (SCHIOCHET, 2009, p. 216).

2.2 O apoio e fomento á políticas públicas no Brasil

Atualmente, a grande dificuldade da Economia Solidária é se tornar uma política pública ampla, que envolva vários segmentos da sociedade brasileira, incluindo os político-partidários, a fim de ser reconhecida como capaz de estabelecer novos princípios de sociedade e novas formas de produção e consumo (SOUZA, 2012).

As políticas de governo são aquelas desenvolvidas durante mandatos específicos, ficando à mercê do governo em vigência. Não estão consolidadas e ainda tem suas ações incipientes. Já as políticas de Estado são aquelas consolidadas, reconhecidas e integradas ao aparelho do Estado (GAIGER, 2012).

Uma das exigências quanto ao marco legal para a Economia Solidária é o

seu reconhecimento como política de estado. Ao reconhecer e dar direitos aos empreendimentos econômicos solidários há a construção de uma ponte para o assentamento da Economia Solidária enquanto política de estado. Enquanto isso, a institucionalização de políticas públicas no Brasil tem avançado e são exemplos a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária, o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária e o mapeamento dos empreendimentos econômicos solidários.

Em abordagem aos órgãos e conselhos envolvidos na política social e economia solidária, em junho de 2003 foi criado o Conselho Nacional de Economia Solidária, CNES, juntamente com a SENAES para atuar como órgão consultivo e propositivo na intermediação permanente entre órgãos do governo e membros da sociedade civil que atuam ou fomentam ações de Economia Solidária (BRASIL, s.d). As competências da SENAES foram estabelecidas através do decreto 5.063, de 03 de maio de 2004, art. 18, incisos de I a XV, dentre os quais cabe destacar (texto citado na íntegra):

O Conselho Nacional de Economia Solidária, CNES, foi criado juntamente com a SENAES, em junho de 2003, para atuar como órgão consultivo e propositivo na intermediação permanente entre órgãos do governo e membros da sociedade civil que atuam ou fomentam ações de Economia Solidária (BRASIL, s.d).

A estrutura do CNES compõe-se por:

Plenário: Órgão deliberativo máximo do CNES, formado pelos 56 representantes que integram o CNES. A essa instância cabe formular, decidir e encaminhar proposições de competência do Conselho (BRASIL, 2006b).

Comitê Permanente: Composto por nove membros sendo três representantes de cada segmento – governo, empreendimentos econômicos solidários e sociedade civil e serviços sociais. Tem como competência a preparação da pauta das reuniões, o auxílio ao Presidente do CNES nos encaminhamentos das proposições aprovadas em plenário, e a tomada de decisão *ad referendum*, em caráter emergencial (BRASIL, 2006b).

Secretaria Executiva do CNES: Instância responsável pelo apoio técnico-administrativo às demais instâncias. Atua sob a supervisão, orientação e coordenação da SENAES (BRASIL, s.d; BRASIL, 2006b).

Através da Resolução em 2012, o nº 04, de 04 de julho de 2012, O CNES institui o Plano Brasil Justo e Solidário – Agenda Transversal – como orientador da sua atuação. A estratégica na articulação das políticas de Economia Solidária e na execução do PPA 2012-2015.

Comitês Temáticos: Atuam sobre temas específicos relacionados às políticas públicas de Economia Solidária. Tem por função o estudo, debate, elaboração de propostas, recomendações e pareceres, além do oferecimento de subsídios. Atualmente, existem cinco Comitês Temáticos, que trabalham com os temas: comercialização, Redes e Cadeia de Produção e Consumo; o Crédito e Finanças Solidárias; a Formação e Assistência Técnica; o Institucionalidade da Política Nacional; e o Marco Jurídico

A estrutura do CNES é ainda composta por:

Plenário: Órgão deliberativo máximo do CNES, formado pelos 56 representantes que integram o CNES. A essa instância cabe formular, decidir e encaminhar proposições de competência do Conselho (BRASIL, 2006b).

Comitê Permanente: Composto por nove membros sendo três representantes de cada segmento – governo, empreendimentos econômicos solidários e sociedade civil e serviços sociais. Tem como competência a preparação da pauta das reuniões, o auxílio ao Presidente do CNES nos encaminhamentos das proposições aprovadas em plenário, e a tomada de decisão *ad referendum*, em caráter emergencial (BRASIL, 2006b).

Secretaria Executiva do CNES: Instância responsável pelo apoio técnico-administrativo às demais instâncias. Atua sob a supervisão, orientação e coordenação da SENAES (BRASIL, s.d; BRASIL, 2006b).

Comitês Temáticos: Atuam sobre temas específicos relacionados às políticas públicas de Economia Solidária. Tem por função o estudo, debate, elaboração de propostas, recomendações e pareceres, além do oferecimento de subsídios. Atualmente, existem cinco Comitês Temáticos, que trabalham com os temas: Comercialização, Redes e Cadeia de Produção e Consumo; Crédito e Finanças Solidárias; Formação e Assistência Técnica; Institucionalidade da Política Nacional; e Marco Jurídico.

Em 2012, através da Resolução nº 04, de 04 de julho de 2012, o CNES institui o Plano Brasil Justo e Solidário – Agenda Transversal – como orientador da sua atuação estratégica na articulação das políticas de Economia Solidária e na execução do PPA 2012-2015. Diante o cenário criado pela estruturação do CNES, podemos pensar ainda que diante muitos atributos propostos temos diversos desafios a serem transpostos em reflexão a sua mistificação como um sistema “salvador dos menos favorecidos”.

2.3 Economia solidária

A Economia Solidária no Brasil surge como um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho. A Economia Solidária casa o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição (da produção simples de mercadorias) com o princípio da socialização destes meios (do capitalismo) (SINGER, 2000, p.13).

Para complementar essas ideias, Singer (2003) diz que o homem produz sua própria existência a partir das relações com os outros, ele produz e é produzido pelo outro. Segundo o autor, os homens são sujeitos de suas histórias, pois na medida em que se inserem e se definem no conjunto de suas relações sociais desempenham atividades transformadoras destas relações. Eles são ao mesmo tempo passivos e ativos, determinados e determinantes.

Sob o capitalismo, os meios de produção são socializados na medida em que o progresso técnico cria sistemas que só podem ser operados por um grande número de pessoas, agindo coordenadamente, ou seja, cooperando entre si. Isso se

dá não somente nas fábricas, mas também nas redes de transportes, comunicação, de suprimento de energia, de água, de vendas no varejo, etc. O modo solidário de produção e distribuição parece “à primeira vista um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias; mas na realidade, ele constitui uma síntese que supera ambos”. (SINGER, 2000, p.13).

França Filho (2009) aponta que autogestão é a principal forma de organização dos atores que atuam no campo da Economia Solidária, e que promove uma forte crítica ao modelo de organização capitalista, calcado, principalmente, na estrutura burocrática. Partindo dessa visão crítica busca uma forma de organização, em uma dada coletividade, que supera a distinção entre quem toma as decisões e quem as executa, ou seja, ela rompe com a dualidade entre administradores e administrados. Surge dentro dos movimentos operários como uma alternativa ao modelo de heterogestão capitalista, contra a exploração do trabalho, possuindo, deste modo, um caráter antiburocrático. A autogestão “é o meio que a classe trabalhadora tem de governar a si mesma, e de evitar a imposição das decisões de minorias desfavoráveis” (CARVALHO, 1983, p. 96).

Desenvolvimento Sustentável: O conceito de desenvolvimento sustentável seria uma oposição ao desenvolvimento característico do regime capitalista. O desenvolvimento sustentável se baseia também no aumento das preocupações com as questões ambientais e de escassez dos recursos naturais.

Moeda Social: Uma moeda criada para o desenvolvimento da economia local, em paralelo à moeda oficial de um país. Costumam surgir em épocas de crise econômica, quando a moeda local está geralmente enfraquecida.

Redes: Representando novas formas de organização com base na ação coletiva, as redes, são formas menos hierárquicas e vistas pela sociologia como tipos de relação ou prática social. Segundo Scherer-Warren (1999, p. 22), “da sociologia vem a ideia de redes como articulação política, ideológica ou simbólica”. De 2010 a 2012 foi realizado o segundo Mapeamento Nacional, com uma base de dados concluída com subsídios de 19.708 EES (MTE, 2013) o qual se formatou em um banco de dados para esta pesquisa.

O Fórum Brasileiro de Economia Solidária busca garantir a articulação entre empreendimentos solidários, entidades de assessoria e fomento e gestores públicos, e para isso, estrutura-se de maneira que esses três segmentos estejam presentes e em interação (FBES, s.d). As entidades nacionais presentes na estrutura do FBES, que já chegou a contar com 16 entidades, são as seguintes:

Cáritas Brasileira: Fundada em 12 de novembro de 1956, é uma organização membro da Rede Cáritas Internacional. Atua no fomento às iniciativas de Economia Solidária, segurança alimentar e nutricional e fundos solidários (CÁRITAS, s.d).

Instituto Marista de Solidariedade (IMS): Atuam em diversos espaços de Economia Solidária espalhados pelo Brasil, incluindo o Fórum Estadual de Economia Solidária do Mato Grosso do Sul. Trabalha com projetos como “Rede Brasileira de

Comercialização Solidária”, “Cadeia Produtiva do Pequi – MS” e “Rede CFES: Formação e Assessoria Técnica – Sudeste” (IMS, s.d).

Rede ITCPs: Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares. É formada por 41 incubadoras e tem por objetivo apoiar a formação e consolidação de empreendimentos de Economia Solidária, além da prestação de assessoria a grupos já consolidados (REDE ITCPs, s.d).

Rede Unitrabalho: Atua com o Programa Nacional de Economia Solidária e Desenvolvimento Sustentável da Rede Unitrabalho. O Programa é implementado por meio de universidades integradas à Rede e, “parceria com diferentes segmentos da comunidade. Participam dos projetos centros de pesquisa, informação, formação, produção e planejamento no campo da Economia Solidária” (UNITRABALHO, s.d).

Unicafes: União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária, fundada em junho de 2005, em Luziânia, Goiás. Essas entidades nacionais representam atualmente algumas das ações estruturadas em frentes importantes como distribuição de renda, segurança alimentar e cuidados com o meio ambiente. Além de contribuírem para a pesquisa e formação dentro da temática.

2.4 Economia solidária em Mato Grosso do Sul / FEES-MS e legislação

Sua primeira Plenária ocorrida em Mato Grosso do Sul foi promovida durante a Festa dos Municípios, em outubro de 2003, por incentivo da Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul, que reuniu diversos produtores que ainda desconheciam o movimento da Economia Solidária (FEES/MS, s.d).

Ao final do segundo dia da Plenária, foram indicadas três pessoas para comporem a Coordenação Nacional do recém-criado FBES. Esses representantes ficaram responsáveis por organizar uma equipe Pró Fórum no estado, a fim de desenvolver o Fórum Estadual em Mato Grosso do Sul (FEES/MS, s.d). O referido Fórum só veio acontecer em 22 de maio de 2005, onde, enfim foi oficialmente criado o FEES/MS. Hoje o Fórum desenvolve suas atividades no prédio da Central de Comercialização de Economia Solidária, localizada em Campo Grande - MS que veio a ser constituído após as reuniões de seus membros e associados para atendimento das demandas (FEES/MS, s.d).

Em 28 de janeiro de 2003 é criada pelo Decreto nº 11.082 Fundação de Trabalho e Qualificação Profissional de Mato Grosso do Sul (FUNTRAB), caracterizando-se como pessoa jurídica de direito público, sem fins lucrativos (MATO GROSSO DO SUL, 2003).

Logo em sua criação a FUNTRAB pelo Decreto nº 11.082, de 28 de janeiro de 2003 contava com três órgãos e duas unidades administrativas: Órgão Colegiado de Deliberação Superior, formado pelo Conselho Administrativo; Órgão Colegiado de Direção Superior, formado pela Diretoria-executiva; Órgão de Direção Superior Gerencial, formado pela Presidência; Unidade de Execução Operacional subdivida em três coordenadorias: o Coordenadoria de Ações do Trabalho; o Coordenadoria de

Economia Solidária; o Coordenadoria de Qualificação Profissional.

Unidade Seccional de Apoio Administrativo e Operacional Entretanto, o Decreto nº 13.827, de 3 de dezembro de 2013, instituiu o novo estatuto para a FUNTRAB, a qual hoje tem por nome “Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul”, alterando sua estrutura para a seguinte composição: Órgão Colegiado de Deliberação Superior: o Conselho Administrativo; Órgão de Direção Superior Gerencial: o Diretoria da Presidência.

- Órgãos de Assessoramento: Assessoria de Gabinete; Procuradoria Jurídica; Assessoria de Comunicação; assessoria técnica e de planejamento.
- Órgãos de Execução Programática: Coordenadoria de Estudos e Pesquisas; Coordenadoria do Trabalho; Coordenadoria de Qualificação Profissional;
- **Coordenadoria de Trabalho e Economia Solidária;** Coordenadoria de Microcrédito.
- Órgãos de Execução Instrumental: coordenadoria de finanças; coordenadoria de Administração.

Por conseguinte, a coordenadoria responsável pela Economia Solidária no estado, fica restrita a coordenaria de trabalho, formando uma só, sendo diretamente subordinada à Diretoria da Presidência da Fundação. Outro ponto a destacar junto a coordenadoria de Economia Solidária dentro da FUNTRAB que de acordo com art. 20, do Decreto nº 13.827, de 3 de dezembro de 2013, compete as seguintes funções:

- I - coordenar a elaboração, a implantação e execução das ações e projetos de geração de renda para pequenos e micros empreendedores no âmbito do Estado, com foco na eficiência, eficácia e efetividade social;
- II - apoiar a organização de empreendimentos solidários, como cooperativas ou associações, assessorando e acompanhando grupos produtivos e fomentar o acesso ao mercado dos produtos e a serviços dos Empreendimentos Econômicos Solidários, por meio de pontos fixos de comercialização, em regiões estratégicas do Estado;
- III - implementar e fortalecer a Central de Comercialização de Economia Solidária de Mato Grosso do Sul;
- IV- manter articulação com redes de organizações governamentais e não governamentais, para implementação de políticas de geração de trabalho e renda no âmbito do Estado;
- V - manter intercâmbio com instituições públicas e privadas para assistência nas áreas de marketing, gestão, financeira e técnica visando estabelecer um sistema de cooperação para o desenvolvimento de programas e projetos de geração de renda e exportação de produtos;

VI - realizar estudos de viabilidade econômica e planos de negócios para inserção dos produtos em condições econômicas favoráveis.

Assim sendo, a FUNTRAB, em parceria com outras instituições públicas e privadas e demais entidades da sociedade civil, buscam constantemente fomentar a Economia Solidária em Mato Grosso do Sul. Apesar de demonstrar a limitação e a impossibilidade de certo modo da “Economia Solidária” ser um projeto de transformação social e ainda atuando dentro do mercado capitalista, podemos verificar em vários contextos que a mesma solicita atuar, que querer ainda não é poder.

A Lei Estadual nº 3.039, de 5 de julho de 2005 consistia no Programa que foi vinculado à Fundação de Trabalho de Mato Grosso do Sul e tinha por objetivos estimular a formação de organizações econômicas solidárias de autogestão, potencializar o desenvolvimento de atividades econômicas dessas organizações, combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, criar mecanismos e apoiar na legislação das atividades das empresas de Economia Solidária, com tratamento jurídico diferenciado, dentre outros (MATO GROSSO DO SUL, 2005).

Leis municipais de Economia Solidária em Mato Grosso do Sul tem por finalidade captar recursos públicos ou privados, mediante convênios, parcerias, dotações orçamentárias, transferências, aplicação dos recursos, para executar a política de Economia Solidária. Também visa o fomento, a capacitação e qualificação profissional para a geração de trabalho e renda através de empreendimentos e organizações de finanças solidárias. Cabe ao Conselho Municipal de Economia Solidária (CMES): I - definir os critérios para a seleção dos programas e projetos a serem financiados com recursos do Fundo Municipal da Economia Solidária; e II - aprovar a destinação e utilização dos recursos do Fundo Municipal de Economia Solidária (DOURADOS, 2014).

Em 2015, a Câmara Municipal de Dourados também aprovou o projeto de lei nº 53/2015, de autoria do vereador Elias Ishy (PT), que visava assegurar 30% (trinta por cento) do espaço físico destinado à praça de alimentação e à área de comercialização de produtos aos empreendimentos de Economia Solidária em todos os eventos festivos e culturais previstos no calendário do município (CÂMARA MUNICIPAL DE DOURADOS, 2015).

Além desses dois municípios, existe a tentativa de tramitação de um projeto de lei em Campo Grande, capital do Estado. Ambas as leis encontradas, apesar de não ter ainda sido referenciadas nos mapeamentos até 2012, somam-se aos esforços do Fórum de Economia Solidária como estratégias de institucionalização e aparecem como referências nas entrevistas desse trabalho. Na relação de gênero, ao contrário da tendência que se denota nacionalmente, os empreendimentos solidários de Mato Grosso do Sul têm em sua composição maior número de mulheres, 59,27%, enquanto os membros masculinos representam 40,72% do total de membros associados.

	Mulheres	%	Homens	%
Brasil	620.258	43,6	803.373	56,4
Mato Grosso do Sul	5.669	59,3	3.895	40,7

Tabela 6 - Quantidade de sócios e distribuição segundo o sexo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos micro dados disponibilizados pelo SIES 2010 - 2012.

Outro dado importante a destacar através dos micro dados da base do SIES 2010 – 2012 é que dos 294 empreendimentos do estado, 201 afirmam ter acesso a algum tipo de assessoria, assistência ou capacitação. Estes dados de maneira geral chamam atenção para um contraditório com base nas informações já levantadas nos tópicos anteriores, mas apesar de ser maioria os empreendimentos terem algum tipo de assistência, esse número é insatisfatório pela grande necessidade dos membros dos empreendimentos adquirirem qualificação e bases para emancipação do trabalho.

E como a principal atividade econômica, está a produção ou comercialização de produtos feitos pelos próprios associados e em segundo lugar está a comercialização ou organização da comercialização. Esses dados ficam mais consistentes nas tabelas 7 e 8. Um fator preponderante em relação a ECOSOL está na sua forma organizativa, ou seja é um fator relevante que se pauta com o marco legal para os empreendimentos econômicos solidários. Através de seu último mapeamento feito pelo SIES 2010 – 2012, o mesmo aponta que a maioria dos empreendimentos permanece na informalidade (58,5%) ou assume a forma de associação (36,7%) e que apenas 3,4% dos empreendimentos são registrados como cooperativas, o que demonstra a dificuldade dos empreendimentos de Economia Solidária atenderem aos requisitos impostos pela atual legislação para serem registrados legalmente como cooperativas.

Na visão de seus defensores, a ‘Economia Solidária’ poderá, gradativamente, superar o capitalismo, tendo como início de sua atuação os interstícios isentos das determinações do capital.

3 | METODOLOGIA

Diante dos objetivos propostos, a pesquisa pode ser caracterizada como como bibliográfica descritiva e qualitativa, uma vez que busca identificar o marco teórico que determinou os assuntos aprofundados nesta pesquisa. A respeito da sua natureza, a pesquisa pode ser considerada aplicada, uma vez que propõe gerar conhecimentos para a análise prática, voltadas à avaliação de problemas determinados. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, buscando analisar o fenômeno com maior profundidade, promovendo maior familiaridade com as questões expostas, auxiliando na identificação de variáveis. A abordagem utilizada é qualitativa, tendo como métodos principais a revisão de literatura, e a coleta de dados. Os métodos e técnicas incidiram em observação, aplicação de questionário e entrevistas.

Esta pesquisa não se prendeu a apenas avaliar o processo de institucionalização da Economia Solidária em Mato Grosso do Sul. Mas também abrangeu ao conhecimento de outros fatores tais como: as práticas e fundamentos das políticas públicas e Economia Solidária. O estudo foi realizado em empreendimentos econômicos solidários in loco, as quais representam o segmento de Economia Solidária na Cidade de Mato Grosso do Sul.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Empreendimentos de Economia Solidária para Gaiger (2003) compreendem diversas modalidades de organização econômica, sendo originadas da livre associação dos trabalhadores, com base em princípios de autogestão, cooperação, eficiência e viabilidade. Essas três entrevistas seguiram a intenção de demonstrar a institucionalização, o entendimento e o funcionamento dos empreendimentos solidários ligados à Central, mas também destacar as dificuldades relacionadas à autogestão e viabilidade econômica dos mesmos.

A primeira pergunta direcionada às entrevistadas foi se tinham conhecimento sobre a Lei nº. 3.039 de 5 de julho de 2005, e o que essa lei trouxe de resultados para Economia Solidária em sua opinião do Mato Grosso do Sul.

As respostas foram positivas apesar de não demonstrarem profundo entendimento da legislação, a senhora Entrevistada destaca a importância da inserção dos deficientes visuais no mercado de trabalho, enquanto para a senhora Entrevistada, a cedência do prédio da Central foi o resultado direto da referida Lei, mas ela destaca o esforço conjunto em detrimento à atuação da Lei. A senhora Entrevistada, que trabalha com o Ateliê de costura citou a percepção da falta de recursos mesmo com a Lei.

Quando questionadas sobre a participação no mapeamento do SIES 2010 / 2012, as entrevistadas divergiram e ressaltaram que não tinham conhecimento sobre o mapeamento, mas de acordo com a senhora Entrevistada que participou com seu grupo de artesanato do mapeamento todos os três empreendimentos foram mapeados. Assim como os empreendimentos indicados pelo Fórum, mas que não possui conhecimento de todos os empreendimentos mapeados e de suas naturezas como empreendimentos solidários.

A impressão das entrevistadas quanto ao direcionamento dos recursos referente às políticas públicas para os empreendimentos econômicos solidários passa pelo reconhecimento do apoio logístico para o funcionamento dos empreendimentos, a escassez de recursos que ainda não atendem por completo a todas as demandas e na elaboração mais refinada demonstrando a preocupação iminente com o cenário político atual:

Essa correlação estabelecida entre o interesse governamental de execução das políticas públicas e a possibilidade de acessos aos recursos por meio das ações desenvolvidas fica clara na fala da entrevistada e enuncia as incertezas de continuidade

da Economia Solidária como política pública. A participação do Estado ainda se mostra pouco expressiva, ficando os empreendimentos reféns de políticas de governo e da vontade de grupos políticos.

A Economia Solidária depende, segundo Vieira (2005) de um amplo conjunto de políticas públicas, composta não só pela criação de legislação, mas de mecanismos de financiamento, constituição de redes de pesquisa e inovação, além da incorporação dos empreendimentos em outras políticas como as do setor industrial e de comércio exterior e de compras do setor público.

Quando o tema em pauta foi a autogestão e a divisão dos lucros nos empreendimentos de Economia Solidária e seu funcionamento, o aspecto citado pela senhora Entrevistada que trabalha com massoterapia foi a divisão dos lucros de maneira diferente para cada tipo de massagem oferecida, o que torna o negócio mais ou menos rentável para cada membro. É a partir da práxis processual, do cotidiano, que Gaiger (2003) explica o quanto são importantes os aspectos de solidariedade no envolvimento dos membros e da adoção da equidade como princípio fundamental para que sejam possíveis a socialização dos recursos produtivos, materiais ou cognitivos. Essa prática se traduz na autogestão como uma forma de recuperar a autonomia econômica e organizacional deixadas de lado pelo capitalismo, por meio de novas relações sociais produtivas, mais horizontais e controladas pelos próprios trabalhadores (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004; SINGER, 2007).

Os rendimentos provenientes dos trabalhos dos grupos variam de acordo com as atividades. O grupo de costura e de artesanato passa por uma queda nos resultados, tornando os ganhos fontes de renda secundárias. Na massoterapia, a fonte de renda também é secundária ainda, mas o empreendimento demonstra maior ritmo de crescimento na fala das entrevistadas. A pesquisa revelou que a união do grupo é um atributo importante para ela considerar como um empreendimento solidário e que mesmo os problemas como a obtenção de linhas de crédito para capital de giro são problemas a serem resolvidos de forma coletiva e não individual. A falta de crédito também é um desafio enfrentado pelos empreendimentos solidários que de acordo com Singer (2013) “são pobres e não têm capital próprio e precisam de crédito até que possam gerar sua própria renda”.

O fortalecimento de ações institucionais para a criação de fundos de financiamento, com atenção especial para esses agentes excluídos dos sistemas de crédito inerentes à lógica capitalista, é fator imprescindível para o funcionamento dos empreendimentos solidários.

5 | CONCLUSÃO

Concluimos que os principais desafios e as principais conquistas apresentaram os mesmo resultados: a geração de renda e a integração/ manutenção da união do grupo. Isso demonstra que, enquanto são consideradas principais conquistas, ainda

permanecem como desafios constantes dentro dos empreendimentos.

Percebe-se um cenário de inadequação do Estado face às novas necessidades econômicas e sociais. Ressaltam-se as transformações necessárias à retração do Estado, demonstrando necessárias providências de regulação e a necessidade atuais, destacando-se o sistema de preservação da constituição e planejamento de um modelo econômico coerente com o momento e a ordem social. As propostas implicariam em assegurar a governabilidade e regularizar a propensão das organizações empresariais e econômicas. Não há de se estabelecer destinados quando o Estado e Políticas públicas e econômicas tendem a andarem justas.

As políticas públicas são desafios constantes no reconhecimento de diversidades e no reajustamento das questões sociais, jurídicas e econômicas.

REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, H. (1987). **Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara.

FRANÇA FILHO, G. C. **Incubação de redes de Economia Solidária**. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. Dicionário internacional da outra economia. São Paulo: Almedina, 2009.

FRANÇA-FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. **A problemática da Economia Solidária: um novo modo de gestão pública?**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 01-18, Mar. 2004

GAIGER, Luis I. G. **A Economia Solidária diante do modo de produção capitalista**. Caderno CRH, Salvador, n. 39, 2003.

_____. **A Economia Solidária e o valor das relações sociais vinculantes**. Rev. Katál. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008.

BRASIL. **Secretaria nacional de Economia Solidária**. Disponível em: < <http://www2.mte.gov.br/institucional/>> acesso em 10 /12/2015.

OLIVEIRA, Josiany Angelica Silva; BENINI, Elcio Gustavo²; NASCIMENTO. Thassiany Cuellar Do. **A Economia Solidária no Brasil: Uma Análise da Região Centro-Oeste**. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n23/15362301.html>. Acesso em 06.12.2016. Acesso em 06 de dezembro de 2016.

SINGER, Paul. **O que é socialismo, hoje**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2007.

_____. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como resposta ao desemprego**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

_____, Paul. **Alternativas da gestão social diante da crise do trabalho**. In: RICO, Elizabeth de Melo; DEGENSZAJN, Raquel Raichelis (Org.) **Gestão Social: uma questão em debate**. São Paulo: EDUC; IEE, 2013.

SCHIOCHET, V. Políticas Públicas. In: **Dicionário Internacional da Outra Economia**. CATTANI, A. D.; LAVILLE, J-L; GAIGER, L.I.; HESPANHA, P. Coimbra: Ed. Almedina, 2009.

VIEIRA, F. M. **Coerência e Aderência da Economia Solidária**: um estudo de caso dos coletivos de produção do MST em Mato Grosso do Sul. 2005. 460f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMEA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS

Roquemar de Lima Baldam

(Ifes) roquemar.baldam@ifes.edu.br

Patrick Soares Silva

(ArcelorMittal) patrick.soares@arcelormittal.com.br

Lourenço Costa

(Ifes) lourenco@ifes.edu.br

Thalmo de Paiva Coelho Junior

(Ifes) thalmo@ifes.edu.br

RESUMO: O presente artigo propõe uma metodologia de manutenção sustentável pertinente a processos siderúrgicos de automação. É também adequada a outros contextos por meio da integração das técnicas FTA e FMEA, combinadas com a Análise Crítica de Especialistas. A metodologia proposta pode mitigar falhas que afetam o bom funcionamento de computadores de processo, os quais são responsáveis pelo controle de qualidade da produção, bem como a otimização dos processos via modelos matemáticos. Após o registro de ocorrências e pontos críticos, são recomendados planos de ação, dentre os quais a criação de procedimentos operacionais e de manutenção, que possam contribuir para a redução de falhas e difusão de conhecimento entre as equipes, recorrendo à concepção de externalização de Nonaka e Takeuchi (1997).

PALAVRAS-CHAVE: automação;

conhecimento; confiabilidade; FTA; FMEA; manutenção.

REDUCTION OF FAILURES IN PROCESS AUTOMATION SYSTEMS WITH THE USE OF FTA, FMEA AND CRITICAL EXPERT ANALYSIS TECHNIQUES

ABSTRACT: The current paper proposes a sustainable maintenance methodology relevant to steelworks' automation process. It is also suitable to other contexts through the integration of FTA and FMEA techniques combined with Specialist Critical Analysis. The proposed methodology can mitigate failures affecting the proper functioning of process computers which are responsible for production quality control as well as process optimization via mathematical expedients. Following the recording of occurrences and critical points, action plans are recommended including the conception of operating and maintenance procedures so to contribute to failure abatement and knowledge diffusion among teams resorting to Nonaka and Takeuchi's (1997) externalization conception.

KEYWORDS: automation; knowledge; reliability; FTA; FMEA; maintenance.

1 | INTRODUÇÃO

O conceito de qualidade está relacionado ao julgamento e atendimento às expectativas dos clientes, portanto é subjetivo. No âmbito industrial, como nas usinas siderúrgicas, Rodrigues e Hatakeyama (2006) defendem que a manutenção inadequada ou ineficiente pode interferir na qualidade do produto final e, conseqüentemente, na lucratividade do negócio e sobrevivência da empresa.

Eti, Ogaji e Probert (2006) destacam que as atividades de manutenção correspondem a até 40% dos custos operacionais. Além do aspecto econômico-financeiro, há ainda o fator risco humano, quando o ferro-gusa em alta temperatura é o elemento manipulado e pequenos desvios operacionais podem acarretar conseqüências danosas e até fatais.

Siqueira (2005) e Xenos (2004) citam que os avanços na condução da manutenção proporcionaram a criação de diversas técnicas para mapeamento e análise de falhas, dentre as quais Helman e Andery (1995) propõem a FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) e a FTA (Fault Tree Analysis). A aplicação integrada de tais técnicas - altamente difundida no contexto da manutenção industrial e literatura do gênero - permite o desdobramento em uma metodologia eficaz para previsão de falhas e resolução de problemas em produtos e processos.

Utilizando as técnicas FTA e FMEA, combinadas com a Análise Crítica de especialistas (FMECA), o presente estudo tem como objetivo geral a proposição de metodologia para mapeamento, análise e mitigação de falhas nos computadores de processo que suportam os Sistemas de Automação da ArcelorMittal Tubarão em Vitória, ES. Especificamente, procura-se (i) identificar as principais causas e incidências de falhas, (ii) aplicar a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) para promover a sustentabilidade do processo de manutenção nos sistemas abordados, através de fontes de conhecimento tácito e explícito.

2 | METODOLOGIA

O universo considerado na pesquisa foi delimitado aos sistemas de automação da siderúrgica ArcelorMittal Tubarão. Devido ao número reduzido de sistemas investigados, todos foram considerados, evitando-se, portanto, incertezas inerentes ao processo de amostragem.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se dados primários coletados do sistema interno de base de dados relacional, no qual são registradas as ocorrências nos sistemas de automação, classificadas por grupo afetado, seus impactos e período de indisponibilidade operacional. No estudo foram consideradas as ocorrências do grupo de hardware, cujos sub-grupos são classificados em: cpu, disco, terminal/micro e outros. Através dos dados levantados, são definidas as principais causas e componentes de falha nos sistemas analisados.

O presente trabalho está dividido em duas etapas: levantamento de dados e aplicação das técnicas propostas.

A natureza aplicada da primeira etapa busca a solução de problemas específicos, envolvendo aplicação prática, na qual a abordagem quantitativa foi utilizada para análise e classificação das variáveis obtidas. O caráter explicativo do trabalho é compatível com o seu objetivo de analisar falhas em equipamentos industriais, pois visa analisar de modo aprofundado os fatores determinantes ou contribuintes para um determinado fenômeno. Por se tratar de estudo realizado após a ocorrência do fenômeno e não se dispor de controle sobre a variável independente, a pesquisa também apresenta caráter *ex-post facto*.

Na segunda etapa, com base em pesquisas nas fontes de referências, é aplicado o Princípio de Pareto para classificação das ocorrências mais relevantes, seguido pelo mapeamento de falhas por meio das técnicas FTA e FMECA. Como resultado, são recomendados planos de ação para tratamento e redução das principais falhas potenciais, objetivando o aumento da confiabilidade e disponibilidade dos sistemas abordados.

A metodologia adotada é altamente difundida na literatura para análise de falhas no âmbito industrial, por gerar resultados positivos em contextos similares. A principal limitação do trabalho diz respeito à falta de controle sobre as mudanças realizadas nos sistemas no período analisado (2008 e 2009) como, por exemplo, a substituição de equipamentos em fim de vida útil, fator capaz de influenciar no levantamento realizado. No intuito de contornar tal limitação, foi adotado um plano de ação cuja abrangência não se restrinja a determinado sistema, mas possa ser aplicado em todas as áreas da usina, bem como nas demais plantas e empresas.

3 | MAPEAMENTO DE FALHAS

A proposta do mapeamento de falhas em sistemas, projetos ou processos originou-se da criação do programa RCM (Reliability-centred maintenance). Este, segundo Eti, Ogaji e Probert (2006), consiste em um método estruturado para estabelecer a melhor estratégia de manutenção para determinado ativo, de modo a garantir sua continuidade operacional. Os autores também citam como objetivo do RCM determinar os componentes críticos de determinado processo e, baseado nessa informação, implementar uma estratégia customizada de manutenção preventiva e preditiva.

Dentro do contexto da manutenção centrada em confiabilidade, considerando os métodos desenvolvidos para manutenção preventiva (ou proativa), destacam-se a FTA e a FMEA/FMECA. Ambas por se aplicarem tanto à fase de projeto, quanto ao ciclo de vida do produto, atuando na redução do número de manutenções não-planejadas. O uso integrado das técnicas, juntamente com a Análise Crítica de especialistas, assunto abordado no próximo capítulo, contribui para o mapeamento de falhas, identificação

dos itens críticos e tratamento proativo, com foco no aumento da vida útil do ativo.

4 | ANÁLISE DA ÁRVORE DE FALHAS

Segundo Helman e Andery (1995), a FTA (Fault Tree Analysis) ou Análise da Árvore de Falhas, consiste em um “método sistemático e padronizado”, capaz de auxiliar na identificação de modos comuns de falhas em sistemas, projetos e processos. Desenvolvido por H.A. Watson, do Bell Telephone Laboratories, teve como função inicial avaliar o grau de segurança do sistema de controle de lançamentos de mísseis americanos, posteriormente adaptado para demais contextos.

Sua representação gráfica permite a construção de uma “árvore lógica” composta por um problema particular, denominado “evento de topo”, seguido por eventos contribuintes, individuais ou combinados, conectados por operadores booleanos “e” e “ou”, através dos quais, destaca Lafraia (2001), busca-se mapear as possíveis causas básicas do evento, no caso da análise qualitativa, bem como sua probabilidade, quando utilizada a análise quantitativa.

Dentre os benefícios obtidos com a aplicação da FTA, Helman e Andery (1995) destacam a “compreensão dos modos de falha de um sistema, de maneira dedutiva”, a partir de uma metodologia padronizada de análise. Com base nas informações obtidas, é possível definir planos de ação para tratamento dos riscos identificados, objetivando mitigar as principais falhas potenciais e aumentar a confiabilidade do produto ou processo investigado.

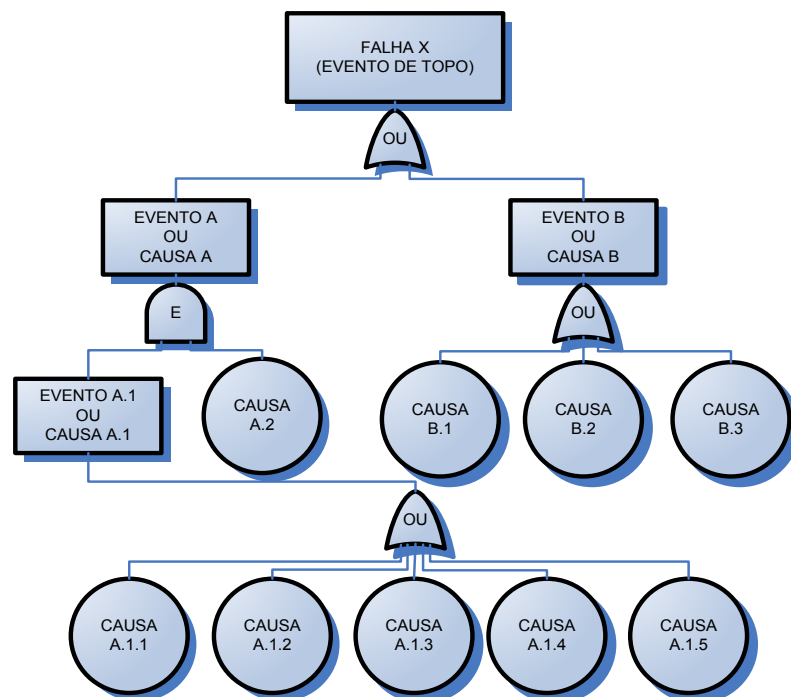


Figura 1 - Exemplo de estrutura de FTA

Fonte: Helman e Andery (2005)

5 | ANÁLISE DOS MODOS DE FALHA E EFEITOS

A FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) ou Análise dos Modos de Falha e Efeitos, é uma “técnica indutiva, estruturada e lógica”, com o principal objetivo de identificar e/ou prever causas e efeitos de falhas em produtos ou processos (Lafraia, 2001, p. 101). Para Scipioni et al. (2002), essa tarefa pode ser realizada através da análise preliminar e coleta de dados históricos. Nesse contexto, Arabian-Hoseynabadi (2010) destaca que a experiência dos profissionais envolvidos é fundamental para definição dos fatores a serem considerados na análise, bem como das prioridades de atuação.

Segundo Scipioni et al. (2002), a metodologia FMEA foi inicialmente desenvolvida e implementada para uso militar na década de 40 pelas forças armadas americanas. Devido à grande robustez e aceitabilidade do método, sua aplicabilidade foi estendida nos anos 70 aos setores aeroespacial e industrial automotivo; hoje presente nos mais diversos contextos, em especial as indústrias de manufatura.

Por se tratar de um método analítico padronizado para análise de falhas, Helman e Andery (1995) defendem a implementação do estudo de FMEA conduzida através da utilização de um formulário. Neste, de acordo com Scipione (2002), são registradas todas as falhas potenciais relacionadas ao produto ou processo, classificadas através do índice de risco (ocorrência, gravidade e detecção). Como resultado, obtém-se o RPN (Risk Priority Number) de cada falha mapeada, fator classificatório para definição da prioridade e estratégia de atuação.

5.1 Análise dos Modos, Efeitos e Criticidade de Falhas

Quando se realiza a análise de modos e efeitos de falhas potenciais em sistemas, produtos ou projetos muito abrangentes, um estudo completo pode ser inviável, considerando a quantidade de itens relacionados e necessidade de correção. A FMECA (Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis) ou Análise dos Modos, Efeitos e Criticidade de Falhas, é uma variação da metodologia FMEA, com a função de priorizar apenas os modos de falhas críticos, que justifiquem ações adicionais, com base no critério de criticidade definido e do RPN obtido no formulário FMEA (Siqueira, 2005, p. 64).

Após a primeira análise e atuação, Helman e Andery (1995) sugerem a revisão do formulário com a geração de novos índices, a partir dos resultados obtidos sobre as ações tomadas. Um novo ciclo é então gerado, com a inclusão das demais falhas potenciais não contempladas na primeira análise. Considerando este um ciclo contínuo, a eficácia da FMECA depende da atualização constante de seu formulário.

F.M.E.C.A. - ANÁLISE DE MODOS, EFEITOS E CRITICIDADE DE FALHAS							DIVISÃO				
[] PROJETO DE PRODUTO			[] PROJETO DE PROCESSO				FOLHA				
[] REVISÃO DO PROJETO DE PRODUTO			[] REVISÃO DO PROJETO DE PROCESSO								
CLIENTE/REF.		APLICAÇÃO		ÁREAS ENVOLVIDAS		DATA DA ELABORAÇÃO					
DATA ULT. VER PROJ.		PRODUTO/PROCESSO		FORNECEDOR		DATA DA PRÓXIMA REVISÃO					
ITEM	NOME	FUNÇÃO	FALHAS POSSÍVEIS			ATUAL				AÇÃO CORRETIVA	
			MODO	EFEITO(S)	CAUSA(S)	CONTROLES ATUAIS		ÍNDICES		RECOMENDAÇÕES	
							O	G	D	RPN	
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (O)			GRAVIDADE (G)			PROBABILIDADE DE DETECÇÃO (D)				RISCO (RPN)	
MUITO REMOTA	1	APENAS PERCEPTÍVEL	1	MUITO ALTA	1	BAIXO	1 - 135				
MUITO PEQUENA	2	POUCA IMPORTÂNCIA	2, 3	ALTA	2, 3	MODERADO	136 - 500				
PEQUENA	3	MODERADAMENTE GRAVE	4, 5, 6	MODERADA	4, 5, 6	ALTO	501 - 1000				
MODERADA	4, 5, 6	GRAVE	7, 8	PEQUENA	7, 8						
ALTA	7, 8	EXTREMAMENTE GRAVE	9, 10	MUITO PEQUENA	9						
MUITO ALTA	9, 10			REMOTA	10						

Figura 2 - Exemplo de Formulário da FMECA

Fonte: Helman e Andery (2005)

5.2 Integração dos Métodos FTA e FMEA

Por se tratar de dois métodos criados para previsão de falhas, sua integração é altamente difundida na literatura pertinente, de modo que um complementa o outro, gerando resultados mais precisos. Segundo Lafraia (2001), “a FTA, ao estabelecer de maneira lógica o encadeamento das falhas de um sistema, facilita a elaboração da FMEA”.

Cada um dos eventos básicos da FTA (que, em princípio, não podem ser mais expandidos) pode ser representado como um item da FMEA. Fica mais fácil, visualizando a FTA, estabelecer o efeito e a causa da falha na folha da FMEA. Aí então as falhas serão hierarquizadas por meio dos índices de risco (Helman; Andery, 1995, p. 93).

Segundo Helman e Andery (1995), não há uma única forma de integração entre a FTA e a FMEA. Esta última “pode servir como uma consolidação das listas de verificação dos modos de falha, suas causas e efeitos, e servirá como uma análise preliminar para a elaboração da FTA”. Tal abordagem é proposta por Li e Gao (2010) para mapeamento de falhas potenciais, durante a fase de projeto, e definição do plano de manutenção em planta petroquímica. No estudo, os autores aplicam a FTA sobre os resultados obtidos a partir da FMECA, objetivando identificar a causa raiz, com base nos efeitos relacionados de cada falha.

6 | ANÁLISE DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

A ArcelorMittal Tubarão, empresa que faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo, abrangente em mais de 60 países e com aproximadamente 300 mil funcionários, tem como foco a produção de semi-acabados (placas e bobinas a quente) e fornecimento aos mercados nacional e internacional. Para atendimento às especificações dos clientes, o controle de qualidade é realizado através dos Sistemas de Otimização de Processos, também denominados Sistemas de Automação, ou de Nível 2, responsáveis tanto pela monitoração e registro dos eventos de qualidade

de todo o processo produtivo, quanto por sua otimização e controle. Através de seu principal índice, a Disponibilidade dos Sistemas de Nível 2, toda ocorrência registrada é controlada pelo órgão de Engenharia de Automação, do Departamento de Manutenção Central.

Na primeira etapa da pesquisa, foi realizado o levantamento de todas as ocorrências registradas nos anos de 2008 e 2009, relacionadas a falhas de hardware nos sistemas de Automação. Como o banco de dados utilizado é alimentado manualmente, em sua maioria antes que haja um diagnóstico completo sobre a causa raiz de cada ocorrência, optou-se pela inserção e remoção de alguns subgrupos, bem como a reclassificação de toda base de dados obtida, objetivando garantir maior representatividade à pesquisa.

Considerou-se que os subgrupos “Atualização de firmware”, “Instalação” e “Substituição” não correspondiam a falhas de hardware, criados apenas para o registro de atividades pontuais. Estes, apesar de não influenciarem na estatística de disponibilidade dos sistemas, poderiam alterar o resultado da pesquisa. Como o foco do estudo é propor um plano de ação para mitigar falhas nos computadores de processo, também foram desconsideradas todas as ocorrências provenientes de desvios com “Identificação” de equipamentos e falhas em estações de operação “Terminal/Micro”, para as quais se sugere o desenvolvimento de um estudo direcionado.

Grupo	Subgrupos Atuais	Subgrupos Sugeridos		
Hardware	Atualização de <i>firmware</i>	Vídeo	CD-ROM	Disquete
	CPU	<i>Cooler</i>	Memória	Placa de Rede
	Disco	Desconhecido	Impressora	CPU
	Instalação	Identificação	Aplicação/SO	Outros
	Outros	Fonte de Alimentação	Bateria de Cache	
	Substituição	Disco	Conexão	
	Terminal/Micro	Fita DAT	OCP	

Tabela 1 – Subgrupos atuais e sugeridos.

Após reclassificação das ocorrências, os dados foram aplicados a um Diagrama de Pareto, objetivando determinar as falhas mais freqüentes, que devem ser tratadas prioritariamente, e aplicar o resultado obtido na metodologia FTA.

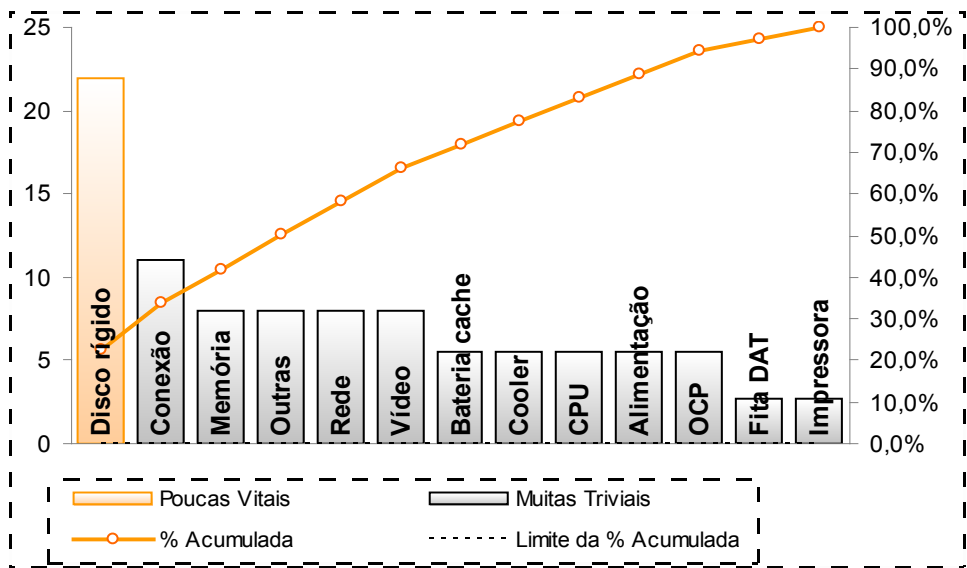


Figura 3 – Diagrama de Pareto

O subgrupo “Disco rígido” apresentou o maior índice de falhas no período mensurado, representando, portanto, o elemento mais crítico a ser tratado. O mapeamento das possíveis causas de falhas é então realizado por meio da FTA. Na representação gráfica, o “evento de topo” indica o item cuja ocorrência se deseja tratar, este ramificado através da combinação, utilizando portas lógicas, de demais eventos, representados por blocos retangulares, ou da causa raiz sugerida, simbolizada por círculos.

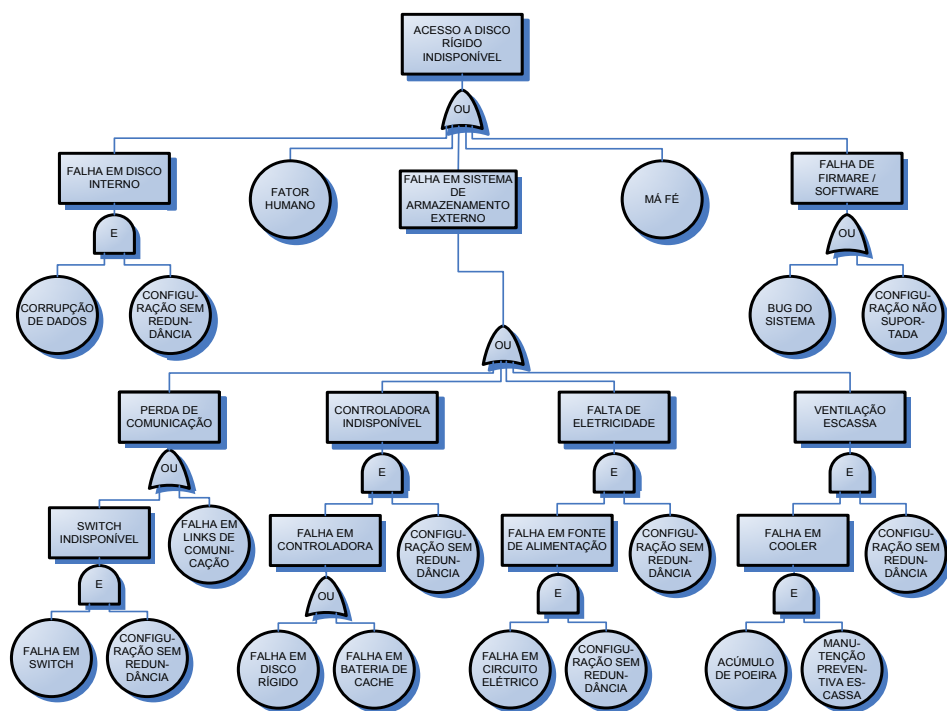


Figura 4 – Árvore de análise de falhas para o item “disco rígido”

Após levantamento dos principais pontos de falha que podem contribuir para a ocorrência do evento de topo, os dados são utilizados no preenchimento do formulário

da FMECA, a partir do qual é realizada a avaliação do índice de risco para cada falha potencial e recomendado seu respectivo plano de ação.

		F.M.E.C.A. - ANÁLISE DE MODOS, EFEITOS E CRITICIDADE DE FALHAS						DIVISÃO			
		[X] PROJETO DE PRODUTO [] REVISÃO DO PROJETO DE PRODUTO			[] PROJETO DE PROCESSO [] REVISÃO DO PROJETO DE PROCESSO			FOLHA			
CLIENTE/REF.		APLICAÇÃO			ÁREAS ENVOLVIDAS			DATA DA ELABORAÇÃO			
DATA ULT. VER. PROJ.		PRODUTO/PROCESSO			FORNECEDOR			DATA DA PRÓXIMA REVISÃO			
ITEM	NOME	FUNÇÃO	FALHAS POSSÍVEIS			ATUAL				AÇÃO CORRETIVA	
			MODOS	EFEITO(S)	CAUSA(S)	CONTROLES ATUAIS		ÍNDICES		RECOMENDAÇÕES	
						O	G	D	RPN		
1	Disco Rígido	Armazenar dados de Sistema Operacional, Aplicativos e Banco de Dados dos Sistemas de Automação	Switch de Storage indisponível.	Perda de comunicação do sistema com volumes em Storage.	Falha em switch, sem redundância.	Storages com switches redundantes.	2	10	4	80	Definir periodicidade para checar configurações dos switches de cada Storage.
			Falha em links de comunicação de Storage.	Perda de comunicação do sistema com volumes em Storage.	Cabo danificado, sem redundância.	Links redundantes de comunicação em todos os Storages.	3	7	8	168	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
					Conector danificado, sem redundância.	Links redundantes de comunicação em todos os Storages.	3	7	8	168	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em controladora de Storage.	Acesso a discos em Storage indisponível.	Falha em disco rígido conectado em Storage.	Configuração em RAID para os volumes de produção em Storage.	6	4	9	216	Checar configurações atuais e implantar ferramentas preditivas de monitoramento em cada Storage.
					Falha em bateria de cache.	Inexistente.	8	5	7	280	Implantar ferramentas preditivas de monitoramento em cada Storage.
					Configuração não redundante.	Storages com controladoras redundantes.	2	10	3	60	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em fonte de alimentação de Storage.	Falta de eletricidade para alimentação do Storage.	Falha em circuito elétrico, sem redundância.	Alimentação de Storage através de circuitos distintos.	2	9	8	144	Checar configurações atuais e criar projeto para individualização dos circuitos de cada Storage.
					Configuração não redundante.	Storages com fontes de alimentação redundantes.	3	8	9	216	Definir periodicidade para checar estado da infra-estrutura de cada Storage.
			Falha em cooler de Storage.	Ventilação escassa no equipamento.	Acúmulo de poeira no ambiente e equipamento.	Inexistente.	4	5	9	180	Estudar projeto de vedação e pressurização das salas de computadores.
					Falta de manutenção preventiva.	Inexistente.	8	5	2	80	Definir periodicidade para manutenção preventivas dos componentes no Storage.
			Falha de firmware ou software.	Travamento do Storage.	Bug do sistema.	Inexistente.	4	10	10	400	Definir periodicidade para checar junto ao fabricante matrizes de suportabilidade do ambiente instalado.
					Configuração não suportada pelo fabricante.	Inexistente.	6	5	9	270	Definir periodicidade para checar junto ao fabricante matrizes de suportabilidade do ambiente instalado.
			Falha em disco interno.	Acesso a discos internos indisponível.	Corrupção de dados.	Inexistente.	3	8	9	216	Migrar sistemas em disco interno para Storages e implantar rotinas automáticas de backup dos volumes de produção.
					Configuração sem redundância.	Uso de Storages para centralização dos volumes de produção.	6	8	9	432	Migrar sistemas em disco interno para Storages e implantar rotinas automáticas de backup dos volumes de produção.
Desvio em procedimento de configuração ou manutenção.	Indisponibilidade do equipamento e/ou sistema.	Má fé.	Inexistente.	1	10	10	100	Implementar ferramentas para controlar o acesso ao ambiente somente a pessoas autorizadas.			
		Fator humano.	Inexistente.	7	10	6	420	Criar procedimentos para implementação e manutenção no ambiente.			
PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (O)			GRAVIDADE (G)			PROBABILIDADE DE DETECÇÃO (D)			RISCO (RPN)		
MUITO REMOTA	1	APENAS PERCEPTÍVEL	1	MUITO ALTA	1	BAIXO	1 - 135				
MUITO PEQUENA	2	POUCA IMPORTÂNCIA	2, 3	ALTA	2, 3	MODERADO	136 - 500				
PEQUENA	3	MODERADAMENTE GRAVE	4, 5, 6	MODERADA	4, 5, 6	ALTO	501 - 1000				
MODERADA	4, 5, 6	GRAVE	7, 8	PEQUENA	7, 8						
ALTA	7, 8	EXTREMAMENTE GRAVE	9, 10	MUITO PEQUENA	9						
MUITO ALTA	9, 10			REMOTA	10						

Figura 5 – Análise de modos, efeitos e criticidade de falhas, para disco rígido

A classificação do grau de risco, obtida através da variável RPN, indica as contramedidas prioritárias, resultado calculado a partir da multiplicação dos índices de probabilidade de ocorrência (O), gravidade (G) e detecção (D), para cada modo de falha abordado, em conjunto com a análise crítica de especialistas.

7 | RESULTADOS

Com base no resultado da FMECA, foi estabelecido o critério de criticidade a partir do RPN 250, de modo que todos os elementos acima deste valor devem ser tratados em caráter imediato, de acordo com os planos de ação definidos.

ITEM	RPN	FALHA	AÇÕES RECOMENDADAS
1	432	Falha em disco interno.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Migrar todos os sistemas em disco interno para Storages
			Implantar de rotinas automáticas de backup de volumes em Storage para discos internos, após migração
			Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Criar procedimentos para implantação de novos sistemas com a redundância adequada
			Utilizar configuração redundante
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente
2	420	Desvio em procedimento de configuração ou manutenção.	Criar procedimentos para atividades de rotina, novas configurações e atendimentos de contingência
			Realizar atividades de interferência no ambiente com o acompanhamento de, pelo menos, um administrador do sistema
			Limitar acesso ao ambiente somente a pessoas autorizadas
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade de testes de contingência para validação do procedimento e difusão de conhecimento entre os envolvidos
3	400	Travamento no ambiente, decorrente de bug no sistema.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade para buscar versões atualizadas e implantar, durante paradas programadas do ambiente
4	280	Falha em bateria(s) de cache.	Implantar ferramentas de monitoração preditiva
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente
			Criar controle de vida útil das baterias de cache instaladas nas áreas
			Utilizar configuração redundante
5	270	Travamento no ambiente, decorrente de configuração não suportada.	Analisar matriz de suportabilidade do ambiente e ajustes necessários
			Buscar o apoio de pessoas certificadas para atualizações no ambiente
			Definir periodicidade para buscar versões atualizadas e implantar, durante paradas programadas do ambiente
			Definir periodicidade para inspeção física e lógica no ambiente

Tabela 2 – Ações recomendadas

8 | CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, foi possível verificar que o uso de ferramentas difundidas no contexto da manutenção para análise de falhas é válido, principalmente quando se possui uma base de dados que contribua para o levantamento e classificação das falhas potenciais. Por se tratar de um método probabilístico, quanto maior o número de ocorrências consideradas no estudo, juntamente com a eficácia da análise crítica por especialistas, maior a representatividade da pesquisa.

Como a metodologia adotada prioriza o tratamento das falhas mais críticas para o ambiente, seu uso, integrado com outras ferramentas de controle, a exemplo do ciclo PDCA, permite a implantação de uma rotina de manutenção, desmembrando o sistema em todos os seus componentes sujeitos a falha, e propondo ações de mitigação.

A proposta de uma estratégia manutenção sustentável abrange, principalmente, a criação de procedimentos, seja para ações preventivas, análises preditivas ou atuações corretivas. Além da redução no índice de falhas no cenário de aplicação das técnicas FTA e FMEA, também foi possível a transformação do conhecimento tácito em explícito (externalização) nos moldes de Nonaka e Takeuchi (1997), por vezes considerada como segredo do sucesso de empresas japonesas com liderança no planeta.

REFERÊNCIAS

Arabian-Hoseyabadi, H.; Oraee, H.; Tavner, P. J. *Failure modes and effects analysis (FMEA) for wind turbines*. *Electrical Power and Energy Systems*, 32(7), 817-824. 2010.

Eti, M. C.; Ogaji, S. O. T.; Probert, S. D. *Reducing the Cost of preventive maintenance (PM) through adopting a proactive reliability-focused culture*. *Applied Energy*, 83(11), 1235-1248. 2006.

Helman, H.; Andery, P. R. P. *Análise de falhas (aplicação dos métodos de FMEA - FTA): TQC - Gestão pela qualidade total, série ferramentas da qualidade*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni. 1995.

Lafraia, J. R. B. *Manual de confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras. 2001.

Li, D.; Gao, J. *Study and Application of Reliability-centered Maintenance Considering Radical Maintenance*. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 23(5), 622-629. 2010.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (4th ed.). Rio de Janeiro : Campus. 1997.

Rodrigues, M.; Hatakeyama, K. *Analysis of the fall of TPM in companies*. *Journal of Materials Processing Technology*, 179, 276-279. 2006.

Scipioni, A.; et al.. *FMEA methodology design, implementation and integration with HACCP system in a food company*. *Food Control*, 13(8), 495-501. 2002.

Siqueira, I. P. *Manutenção Centrada na confiabilidade: manual de implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005.

Xenos, H. G. d’P. *Gerenciando a manutenção produtiva: o caminho para eliminar falhas nos equipamentos e aumentar a produtividade*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2004.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva: Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396

Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321

Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396

Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17

Alienação de Controle 308

B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271

BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188

Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234

Carteira de Investimentos 324

Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364

Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130

Comportamento 68, 83, 383

Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357

Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397

Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183

Cooperatives 336, 341

Custos 156, 284, 290, 292

E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306

Educação Superior 109, 168, 169, 186

Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111

Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156

Equidade 6, 96, 102, 109

Estudos Críticos em Administração 49

F

Fundos Imobiliários 324

G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

N

Neosoberania 236

O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,
260
Promoção 7, 284, 285, 290
Propriedade Intelectual 131

R

Radar da Inovação 1, 10, 14
Reciclagem 273
Rede de Inovação 131, 132
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

S

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361
Social Business 7, 338
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

T

Tag Along 308, 309, 314, 323
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164
Títulos públicos 324, 326
Transnacionalização 236
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,
223, 228, 233, 388, 390

V

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-520-4

