

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)



 Atena
Editora

Ano 2020

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

**Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)**



Atena
Editora
Ano 2020

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Karine de Lima

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

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

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Elio Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Gílrene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
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. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
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. Abrâao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edvaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A642	Aplicação prática da administração na economia global [recurso eletrônico] / Organizador Lucca Simeoni Pavan. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.
Formato:	PDF
Requisitos de sistema:	Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso:	World Wide Web
Inclui bibliografia	
ISBN	978-85-7247-927-1
DOI	10.22533/at.ed.271201701
	1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Globalização.
I.Pavan, Lucca Simeoni.	
	CDD 658.812
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

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

APRESENTAÇÃO

Duas características marcantes dos livros de divulgação acadêmica, publicados pela Editora Atena, são a pluralidade de temas e a interdisciplinaridade apresentada em suas coletâneas. Este novo livro intitulado “Aplicação Prática da administração na Economia Global” é o seu mais novo exemplar que não foge às características citadas acima.

Os artigos que o leitor encontrará nesta nova publicação abordam diversos temas da administração e suas aplicações às mais variadas situações. Inicialmente, são apresentados artigos que tratam da administração aplicada às empresas privadas. Entre os objetos de estudos estão empresas do setor de aviação, empresas familiares e do setor de petróleo e gás. Entre os temas destacados estão o investimento em novas unidades, a tecnologia da informação e a cadeia de suprimentos. Este primeiro grupo de artigos possuem temas mais tradicionais e apresentam uma boa referência aos interessados.

Quando falamos em aplicações práticas da administração, os assuntos inovação e empreendedorismo não poderiam ficar de fora. Para enriquecer o conteúdo deste livro, estes temas também foram abordados dentre os artigos, desenvolvendo assuntos contemporâneos como streaming musical, marketing digital, mídias sociais e informalidade.

O assunto “Educação” têm sido bastante discutido recentemente no Brasil. Novas ideias, novos projetos e uma proposta de reestruturação vêm sendo debatida. Neste livro, encontram-se artigos que tratam deste tema por meio de conceitos da administração. Dentre os assuntos deste meio estão as competências gerenciais no contexto educacional, a saúde dos professores e o próprio empreendedorismo no âmbito da universidade pública.

Além dos temas já mencionados, as práticas administrativas também são de extrema importância no setor público. A sociedade clama, cada vez mais, por uma administração pública eficiente, que entregue um serviço de qualidade a um custo adequado. Neste livro, alguns capítulos abordam o tema da gestão pública, incorporando à eles, os conceitos administrativos e as técnicas da administração que auxiliam as instituições públicas a atingirem seu objetivo de eficiência. Podemos encontrar entre os temas específicos da gestão pública abordados aqui, a auditoria e as políticas públicas de saúde.

Espero que os leitores aproveitem a riqueza e a diversidade de temas divulgados neste livro. Certamente terão aqui excelentes referências da aplicação prática da administração, em diversos temas da economia. Temas estes atuais e de extrema importância para a sociedade. As informações apresentadas contribuirão muito para o desenrolar dos debates.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 1

VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA

Reginaldo Coimbra Barbosa
Zélia Miranda Kilimnik
Anderson de Souza Sant'anna

DOI 10.22533/at.ed.2712017011

CAPÍTULO 2 14

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Ruan Carlos dos Santos
Mário Nenevê
Lidinei Éder Orso
Henrique de Campos Melo

DOI 10.22533/at.ed.2712017012

CAPÍTULO 3 30

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS

Jeferson Bottoni
Silvana Saionara Gollo
Sidnei Dal Agnol
Angelita Freitas da Silva
Eduardo Angonesi Predebon
Lidiane Zambenedetti

DOI 10.22533/at.ed.2712017013

CAPÍTULO 4 47

ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Murilo Marques Costa
Vanessa Bernardo Lima
Renata Sousa Nunes
Suelen Marçal Nogueira
Vinicius de Oliveira Costa
Rosimeire de Moraes Oliveira
Khezia Almeida Araújo Guimarães
Samara Rodrigues Campos
Geisenely Vieira dos Santos Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.2712017014

CAPÍTULO 5 57

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS

Anírian Cristiane Unghare
Tamires Carvalho Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.2712017015

CAPÍTULO 6	75
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	
Manoel Gonçales Filho	
Clóvis Delboni	
Reinaldo Gomes da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.2712017016	
CAPÍTULO 7	98
INovações disruptivas: perfil dos consumidores de plataformas de streaming musical da geração Y na UFRPE-UAST	
André Erick da Silva	
Gabriella Rodrigues Sousa da Silva	
Lucas Ferraz Lourenço	
Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha	
DOI 10.22533/at.ed.2712017017	
CAPÍTULO 8	110
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA	
Dyllmar Alves de Sousa	
Karina da Silva	
Clenio Ferreira de Farias	
Maria Edenilda da Silva Galvão	
Gislaine de Souza dos Santos	
Maria de Fátima Mendes	
Sônia do Socorro Santos	
DOI 10.22533/at.ed.2712017018	
CAPÍTULO 9	121
EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ	
Anírian Cristiane Unghare	
Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.2712017019	
CAPÍTULO 10.....	146
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL	
Francis de Sousa Fernandes	
DOI 10.22533/at.ed.27120170110	
CAPÍTULO 11	159
INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	
Vera Lúcia Cruz	
Luiz Antônio Felix Júnior	
Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro	
Rafael Fernandes de Mesquita	
Wênyka Preston Leite Batista da Costa	
DOI 10.22533/at.ed.271201701911	

CAPÍTULO 12	172
TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO	
Cledinaldo Aparecido Dias	
Maria Vivaldina Rodrigues de Moura	
Cristh Ellen Ferreira Pinheiro	
DOI 10.22533/at.ed.271201701912	
CAPÍTULO 13	187
“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	
Ricardo Ribeiro Rocha Marques	
Tairine Vieira Ferraz	
Carlos Eduardo Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.271201701913	
CAPÍTULO 14	200
INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	
Leonardo da Silva Moraes	
Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.271201701914	
CAPÍTULO 15	225
POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS	
Antonio Lima Ornelas	
Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.271201701915	
CAPÍTULO 16	243
GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	
Kevin Ferreira Corcino	
Marclineide Maria Macêdo Pederneiras	
DOI 10.22533/at.ed.271201701916	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	256
ÍNDICE REMISSIVO	257

VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA

Data de aceite: 03/12/2019

Reginaldo Coimbra Barbosa

Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais - FACE
Belo Horizonte / MG

Zélia Miranda Kilimnik

UFMG- Universidade Federal de Minas Gerais
Belo Horizonte / MG

Anderson de Souza Sant'anna

Fundação Dom Cabral
Belo Horizonte / MG

Finalmente, cabe registrar a impossibilidade de se detectar correlação significativa entre Pensamento Estratégico Criativo, Mudança Organizacional Evolucionária e indicadores de estilo de Liderança. Vale observar, também, que o Pensamento Criativo, o qual permite o entendimento do problema estratégico e sua contextualização, foi o que apresentou menor média.

PALAVRAS-CHAVE: Processo Decisório. Estilos de Liderança. Líderes. Aviação Executiva.

VALIDATING A RELATIONAL MODEL OF LEADERSHIP STYLES, CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC PROCESS: A STUDY ON LEADERS OF EXECUTIVE AVIATION COMPANIES

ABSTRACT: This study aims to validate a model to relate leadership styles and Strategy Process. For this purpose, a quantitative and descriptive research was conducted, comprising 158 leaders of Private Executive Aviation in Brazil. The data obtained allowed the validation of the scales adopted in terms of both dimensionality and reliability. The results found on Leadership Styles shows a predominance of the Transformational Leadership Style (Idealized Influence). The Strategy Process it is predominantly formed by Emerging Strategy Formation. It is important to note the impossibility of detecting a significant

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo validar um modelo relacional entre estilos de liderança, características e tipos de processo decisório. Para tal foi conduzida pesquisa de natureza quantitativa e caráter descritivo, englobando 158 gestores de empresas privadas do setor brasileiro de aviação executiva. Os dados obtidos permitiram a validação das escalas adotadas tanto no que se refere à dimensionalidade quanto à confiabilidade. Em relação aos estilos de liderança, constata-se a predominância de características transformacionais, especialmente no que se refere à dimensão influência idealizada. Já o processo decisório se vê marcado pela formação de estratégias emergentes.

correlation between Creative Strategic Thinking, Evolutionary Organizational Change and leadership styles. It should also be noted that Creative Strategic Thinking (which allows the understanding of the strategic problem and its contextualization), presented a lower average.

KEYWORDS: Strategy process. Leadership Styles. Leaders. Executive Aviation.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações constantemente são objeto de mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas. Isso pode ocorrer por vários motivos, entre eles as incertezas macroeconômicas, a permanente evolução dos sistemas de comunicação, a concorrência ou ainda demais fatores que venham requerer sua rápida adaptação às novas realidades.

Diante desse cenário, os líderes, além da obrigação constante de acompanhar o mercado, procuram rever sua estratégia e ao mesmo tempo motivar seus funcionários para que eles consigam obter os resultados esperados. Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42), conceituam a liderança como “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Bergamini (2008) afirma que o líder deve demonstrar competência para orientar a equipe rumo à conquista dos objetivos almejados.

Por sua vez, o processo decisório estratégico tem por finalidade estudar o modo como o gestor pensa e age, a maneira como elabora seu plano estratégico, o que o influencia desde a concepção até a formação da sua estratégia e sua implantação. Busca analisar de que maneira os gestores percebem os problemas, como poderão vir a agir diante deles e outras características. O foco é a mentalidade dos gestores, a maneira como tomam decisões. Compõe-se de três etapas: o pensamento estratégico, a formação da estratégia e a mudança organizacional (DE WIT; MEYER, 2004). Assume-se que toda estratégia em si é construída, tomando por base a organização.

O presente trabalho contextualiza a importância do desenvolvimento das pessoas, apresenta as teorias da liderança (Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*) e o Processo Decisório Estratégico utilizado pelos gestores. Constatata-se que são temas já estudados, mas ainda pouco explorados conjuntamente, especialmente em empresas privadas. No Brasil, em 2009, foi realizada uma pesquisa que procurou relacionar esses construtos, junto a gestores públicos do governo de Pernambuco. À época, os principais resultados revelaram que o estilo de liderança dos gestores públicos de tal governo caracterizava-se de maneira multifacetada, com uso concomitante de características transformacionais, transacionais e mesmo mistas. O processo decisório estratégico constituiu-se predominantemente pelo Pensamento Estratégico Lógico, Formação da Estratégia Deliberada e Mudança Organizacional Evolucionária. As associações revelaram o Pensamento Estratégico Lógico como elemento central da

análise, correlacionando-se de forma significativa com todos os estilos da liderança, à exceção do tipo *Laissez-Faire* (ROLDÃO, 2009).

A pesquisa teve como objetivo, conforme anteriormente mencionado, validar modelo que relaciona estilos de liderança e características e tipos do processo decisório estratégico de gestores, sendo alvo do estudo, gestores em empresas privadas do setor de aviação executiva. Ressalta-se que a análise da provável associação entre o estilo de liderança e o processo decisório estratégico em empresas privadas do setor de aviação executiva pode contribuir para as pesquisas nessa área, preenchendo o vácuo existente ou pouco explorado nos campos teóricos, tanto dos estudos em estratégia quanto daqueles voltados para o estilo de liderança.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Objeto de inúmeras pesquisas e estudos, o tema da liderança tem sido tratado de forma cuidadosa. Van Seters e Field (1990) dividiram os estágios das teorias da liderança em nove eras evolutivas: da personalidade, da influência, do comportamento, da situação, da contingência, transacional, antiliderança, cultural e transformacional (considerada a mais promissora). Essa divisão das eras tem como objetivo demonstrar a evolução do pensamento sobre a liderança ao longo do tempo. Verifica-se que as “Eras” não se desfazem; em verdade elas passam por transformações ao longo do tempo e acabam trazendo os conceitos passados para a atualidade, mas sempre acrescidas de pensamentos mais modernos. No entanto, a partir da década de 1980 novas abordagens sobre a liderança ganham destaque. A visão mecânica a respeito da liderança passa por ressignificações. Deixando o líder de ser percebido como alguém que dirige de forma hierárquica e prescritiva, para ser percebido como aquele que de acordo com a realidade organizacional e os valores que lhe servem de suporte define seus modos de agir.

Nesse contexto, de acordo com Bass (2003), o estilo de Liderança Transformacional busca ascender a consciência do grupo e da organização, proporcionando o desenvolvimento das pessoas e equiparando as perspectivas individuais e organizacionais. Bass e Avolio (1993) ressaltam que, nessa relação, os superiores tornam-se mentores, modelos de comportamento e líderes, socializando membros na cultura organizacional, porque sentem a obrigação pessoal de ajudar seus seguidores em relação a suas necessidades de desenvolvimento.

Em relação à Liderança Transacional, observa-se que os líderes transacionais exercem uma influência sobre seus seguidores por meio de relações instrumentais, na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Bass e Avolio (1993); Ogbonna e Harris (2000) destacam que os líderes transacionais são negociadores e alocadores de recursos, verificando-se um baixo estímulo por parte

deles em relação à inovação e à tomada de risco. Os compromissos entre os líderes transacionais e seus subordinados são de curto prazo, e os interesses individuais são exaltados. De certa forma, a percepção é de que quanto mais transacional for a relação, mais ela dependerá do líder (GRAEN, 1976).

Já o estilo de Liderança *Laissez-Faire* se caracteriza pela ausência de liderança. Oposto às lideranças Transformacional e Transacional, nesse estilo de liderança não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

Buscando validar o modelo proposto, utilizou-se também do estilo de Liderança Mista é fruto da união e combinação das definições dos estilos de liderança transacional e transformacional. O ponto determinante refere-se a fazer mais e melhor por parte do liderado (liderança baseada no Esforço Extra), de forma consultiva, eficiente e com discrição (liderança baseada na Efetividade) e, finalmente, com modéstia e compreensão (liderança baseada na Satisfação).

Para fins de estudo desta pesquisa foram considerados os estilos Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*, uma vez que tais estilos são os mais difundidos no meio empresarial. Vale observar que a pesquisa de 2009 junto a gestores públicos (citada anteriormente) também utilizou esses mesmos estilos de liderança.

2.2 Processo decisório

Considerando-se as particularidades das empresas e os vários cenários com os quais elas se defrontam, torna-se cada vez mais desafiador indicar aos gestores qual o melhor caminho a seguir. Entre as principais atividades dos estrategistas empresariais em seu dia a dia encontra-se a tomada de decisão, que pode ser simples ou complexa. Levando-se em conta a frequência de tal ação (ato de tomar decisões), teoricamente, ela poderia ser percebida como um processo fácil e bem compreendido. Contudo não o é. Em verdade, a tomada de decisões comumente constitui processo complexo. Para De Wit e Meyer (2004), na “vida real” cada problema estratégico é complexo. Ainda de acordo com esses autores, o processo da estratégia empresarial está dividido em três dimensões, quais sejam: o pensamento, a formação e a mudança. Em cada uma dessas dimensões encontram-se paradoxos que necessitam ser compreendidos para uma melhor análise do processo estratégico como um todo. Segundo eles, tais paradoxos podem ser definidos como uma situação em que dois fatores supostamente contraditórios, ou reciprocamente excludentes, parecem ser verdadeiros ao mesmo tempo. Os paradoxos não têm uma solução única e não há um meio lógico de, em um problema, integrar os dois opostos de forma perfeita. Então, segundo esses autores (2004, p.13), no “coração de cada conjunto de questões estratégicas, uma tensão fundamental entre controvérsias aparentes pode ser identificada”.

Já para Eisenhardt (2000), o paradoxo deriva da simultânea existência de dois estados de consciência, em que cada um se vê formado por argumentos e dimensões

específicas. A Figura 1, apresenta as dimensões e os paradoxos que o autor também denomina de “tensões”:

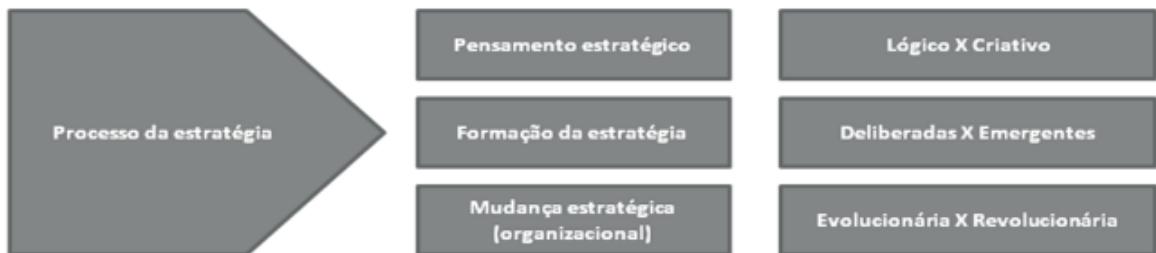


Figura 1. Características e tipos de processo de estratégia

Fonte: Adaptado de Wit e Meyer, 2004, p. 13.

Considerando as organizações, o ambiente e suas diversas alterações, verifica-se a importância de se investigar como ocorre o processo da estratégia, a partir das características: pensamento, formação e mudança fundamentais para que os gestores e líderes possam manter-se competitivos e atuantes em seu mercado e segmento. Cada característica do processo decisório estratégico se desdobra em dois tipos, exigindo que os gerentes façam escolhas entre: 1) Pensamento lógico e Pensamento Criativo; 2) Formação de Estratégia Deliberada e Formação de Estratégia Emergente; 3) Mudança Estratégica Evolucionária e Mudança Estratégica Revolucionária.

2.3 Estilos de liderança e processo decisório: um olhar relacional

Este tópico busca desenvolver a associação entre Estilo de Liderança e Processo Decisório Estratégico. Por meio da liderança, espera-se que a organização alcance seus objetivos e supere seus desafios. Para isso, é necessário que o líder tenha a capacidade de promover a união entre os indivíduos envolvidos no ambiente. Segundo Burns (1978, p.19), “o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação, tendo em vista certos objetivos que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, aspirações e expectativas de líderes e seguidores”.

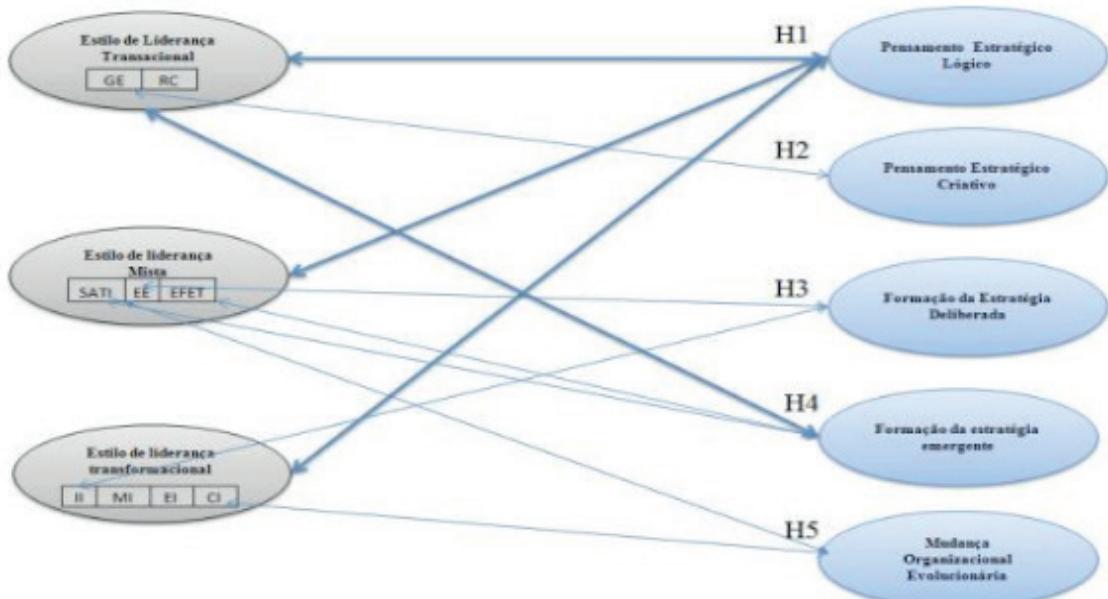
A liderança, independentemente de ser transacional ou transformacional, pode auxiliar a organização a aceitar novas estratégias, independentemente de serem deliberadas ou emergentes ou de o pensamento ser racional ou intuitivo. Após o estrategista (que poderá ser ou não o líder) concluir a estratégia, caberá ao líder fazer com que a organização aceite e trabalhe com essa estratégia. Os líderes irão realizar um trabalho de aceitação nos diversos níveis da organização, não importando quantos níveis ela possua. Da mesma forma, em relação à mudança organizacional, seja ela evolucionária ou revolucionária, é dos líderes a responsabilidade de fazer com que os liderados compreendam a situação e trabalhem em prol da organização, ainda que seja necessário passar por uma mudança revolucionária.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que subsidiou os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de natureza quantitativa e caráter descritivo, conduzida por meio da aplicação de questionários junto a gestores de empresas privadas do setor brasileiro de aviação executiva durante os meses de janeiro a março de 2017. Os dados necessários à elaboração da pesquisa foram coletados por meio de levantamento *survey on-line no site Google Docs*. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento é o que se deseja identificar por intermédio de questionário disponibilizado na internet. As respostas foram verificadas *on-line* pelo pesquisador após a finalização do seu preenchimento por parte dos respondentes. Para identificação do estilo de liderança e processo decisório, foram enviadas, no total, 811 mensagens, por meio do site *Linkedin*, a indivíduos que detêm cargo de gestão no setor da aviação executiva, além de 617 e-mails obtidos por meio da Internet. As mensagens e os e-mails continham um link, o qual dava acesso ao formulário. Ao final, obteve-se o retorno de 158 respondentes e não foi observado nenhum dado faltante.

3.1 Modelo conceitual da pesquisa

Tendo em vista o propósito de validação das escalas que relacionam estilos de liderança e processo decisório estratégico de gestores, foram propostas a seguintes hipóteses, conforme constante do modelo conceitual hipotetizado (FIG. 2): Hipótese 1): Excetuando-se o estilo de liderança *Laissez-Faire*, todos os demais estilos de liderança se relacionam de forma positiva e significativa com o pensamento estratégico lógico; Hipótese 2): O estilo de Liderança Transacional baseado em gestão por exceção está associado com o pensamento estratégico criativo; Hipótese 3): A Liderança Transformacional baseada em influência idealizada e a Liderança Mista baseada em esforço estão associadas à formação da estratégia deliberada; Hipótese 4): A Liderança Transacional baseada em gestão pela exceção, e a Liderança Mista baseada em efetividade e em satisfação estão associadas à formação da estratégia emergente; Hipótese 5): A Liderança Transformacional baseada em consideração individual e Liderança Mista baseada em satisfação estão correlacionadas à mudança organizacional evolucionária.



Legenda:

GE – Gestão por Exceção; RC – Recompensa Contingencial II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional EI – Estímulo Intelectual; CI – Consideração Individual SATI – Satisfação; EE – Esforço Extra; EFET – Efetividade **Fonte:** Elaborada pelos autores.

Para comparar os itens e os indicadores de cada constructo – foram utilizados a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. Os construtos “Estilo de Liderança Transformacional”, “Transacional”, “*Laissez-Faire*”, “Pensamento Estratégico”, “Formação da Estratégia” e “Mudança Organizacional” – eram construtos de 2^a ordem. Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “*Two-Step*”. Já para investigar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por (Fornell, et al., 1981). Por sua vez, com vistas a verificar a confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, et. al., 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair, et. al., 2009). Cabe salientar, ainda, que para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Retas Paralelas (Hoyle et. al., 2004), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Finalmente, para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

4 | ACHADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos pesquisados

Em relação ao perfil dos entrevistados, a análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra, demonstra que a grande maioria dos respondentes (82,91%) é do sexo masculino e a maior parte dos respondentes (51,27%) tem pós-graduação *lato sensu*. O cargo mais frequente entre os indivíduos (31,28%) é o de gerente, seguido por coordenador (22,78%). A maioria dos respondentes (31,65%) exerce cargo de chefia há mais de 10 anos, mas uma parcela muito próxima desse número (31,01%) exerce esse cargo há um período de 2 a 5 anos. A maior parte dos indivíduos (39,87%) tem idade entre 31 e 40 anos, mas boa parte (38,61%) está na faixa etária entre 41 e 55 anos. A maior parte dos respondentes (32,28%) trabalha na empresa há mais de 10 anos e boa parte (31,65%) está na empresa há um período de 2 a 5 anos. A maior parte dos indivíduos da amostra é das cidades de Belo Horizonte (29,21%) e São Paulo (22,78%).

4.2 Análise fatorial exploratória

Como resultado da análise fatorial, todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$) e Confiabilidade Composta (C.C) acima de 0,60. Nem todos os construtos apresentaram o coeficiente Alfa de Cronbach satisfatório, mas o A.C tende a retornar valores mais baixos para construtos com poucos itens (HAIR *et. Al.*, 2009). Para todos os construtos o ajuste da Análise Fatorial apresentou-se adequado, com KMO superiores ou iguais a 0,50. Pelo critério de Retas Paralelas, todos os construtos foram unidimensionais. No que tange às cargas fatoriais, os dados da Tabela 1 apontam que o indicador influência idealizada apresentou a maior média entre os indicadores de estilo de liderança, o que demonstra um maior nível de concordância dos respondentes. Por sua vez, o indicador *laissez* apresentou a menor média, o que mostra um menor nível de concordância dos respondentes.

Tabela 1. Análise descritiva dos indicadores referentes ao estilo de liderança

Indicadores	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹
Recompensa Contingencial	0,64	0,29	[0,59; 0,68]
Gestão pela Exceção	0,33	0,41	[0,26; 0,39]
Influência Idealizada	0,69	0,22	[0,66; 0,72]
Motivação Inspiracional	0,63	0,24	[0,59; 0,66]
Estímulo Intelectual	0,60	0,24	[0,56; 0,63]
Consideração Individual	0,61	0,29	[0,57; 0,65]
<i>Laissez</i>	-0,71	0,30	[-0,76; -0,66]
Esforço Extra	0,56	0,28	[0,52; 0,60]
Efetividade	0,53	0,25	[0,49; 0,57]
Satisfação	0,48	0,28	[0,43; 0,52]

Nota: ¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já pelos dados da Tabela 2 o indicador pensamento estratégico criativo

apresentou média significativamente menor que os demais indicadores, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, indicando um menor nível de concordância.

Tabela 2. Análise descritiva dos indicadores referentes ao Processo Decisório Estratégico

Indicadores	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹
Pensamento Estratégico Lógico	0,37	0,31	[0,33; 0,42]
Pensamento Estratégico Criativo	0,08	0,39	[0,02; 0,14]
Formação de Estratégia Deliberada	0,47	0,29	[0,42; 0,51]
Formação de Estratégia Emergente	0,56	0,29	[0,51; 0,60]
Mudança Organizacional Revolucionária	0,25	0,35	[0,20; 0,30]
Mudança Organizacional Evolucionária	0,31	0,38	[0,25; 0,37]

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, os dados revelam que o perfil do grupo pesquisado no que se refere a cada uma das dimensões do processo decisório estratégico, a formação de estratégia emergente é a que mais se evidencia.

4.3 Modelagem por equações estruturais

4.3.1 Modelo de mensuração (*Outer Model*)

Quanto à mensuração por meio do *Outer Model*, os achados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos do modelo de mensuração revelam que: 1) todos os construtos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade C.C. foram superiores à 0,60; 2) pelo critério de Retas Paralelas todos os construtos foram unidimensionais; 3) os valores das AVEs foram superiores a 0,40 em todos os construtos, evidenciando-se, assim, a validação convergente deles; 4) de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para todos os construtos, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que as respectivas AVEs (TAB. 3).

Tabela 3. Validação do modelo de mensuração

Construtos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	VCM ⁵
Pensamento Estratégico Lógico	3	0,45	0,73	1	0,45	0,12
Pensamento Estratégico Criativo	4	0,70	0,82	1	0,50	0,05
Formação de Estratégia Deliberada	4	0,55	0,75	1	0,43	0,16
Formação de Estratégia Emergente	4	0,52	0,74	1	0,42	0,17
Mudança Organizacional Evolucionária	2	0,40	0,77	1	0,62	0,08
Mudança Organizacional Revolucionária	3	0,43	0,73	1	0,47	0,00
Liderança Transacional	2	0,31	0,74	1	0,59	0,14
Liderança Transformacional	4	0,85	0,90	1	0,69	0,16
Liderança Mista	3	0,67	0,82	1	0,62	0,19

Notas: ¹Alfa de Cronbach, ²Confiabilidade Composta, ³Dimensionalidade, ⁴Variância Extraída; ⁵Variância Compartilha Máxima.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Modelo Estrutural (Inner Model)

Para o modelo de mensuração e o modelo de regressão utilizou-se o método PLS (*Partial Least Square*). Os dados da Tabela 4 apresentam os resultados para o modelo estrutural hipotetizado.

Tabela 4. Modelo Estrutural

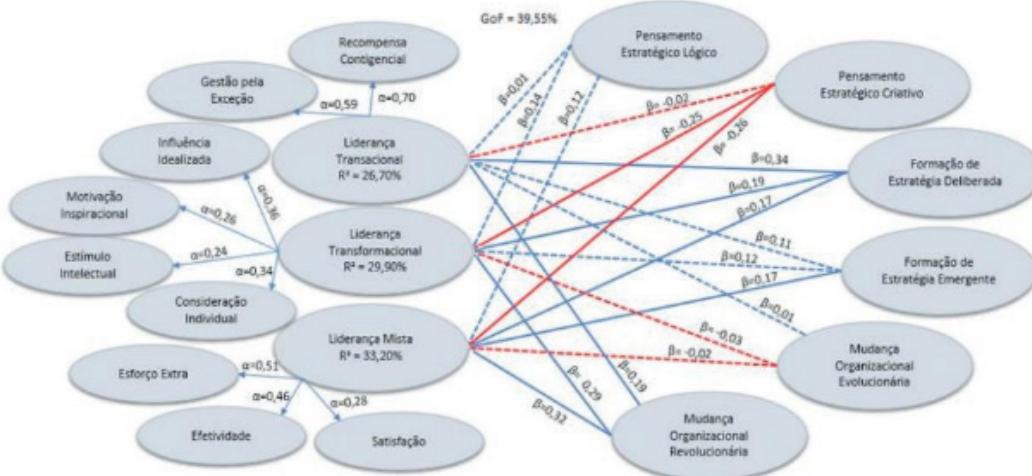
Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	Valor- P	R²
Liderança Transacional	Pensamento Estratégico Lógico	0,01	0,08	0,863	26,70 %
	Pensamento Estratégico Criativo	-0,02	0,07	0,777	
	Formação de Estratégia Deliberada	0,34	0,08	0,000	
	Formação de Estratégia Emergente	0,11	0,08	0,172	
	Mudança Organizacional Evolucionária	0,01	0,08	0,869	
	Mudança Organizacional Revolucionária	0,19	0,08	0,022	
Liderança Transformacional	Pensamento Estratégico Lógico	0,14	0,08	0,066	29,90 %
	Pensamento Estratégico Criativo	-0,25	0,07	0,001	
	Formação de Estratégia Deliberada	0,19	0,08	0,026	
	Formação de Estratégia Emergente	0,12	0,08	0,120	
	Mudança Organizacional Evolucionária	-0,03	0,08	0,732	
	Mudança Organizacional Revolucionária	0,29	0,08	0,001	
Liderança Mista	Pensamento Estratégico Lógico	0,12	0,07	0,099	33,20 %
	Pensamento Estratégico Criativo	-0,26	0,07	0,000	
	Formação de Estratégia Deliberada	0,17	0,08	0,032	
	Formação de Estratégia Emergente	0,17	0,08	0,030	
	Mudança Organizacional Evolucionária	-0,02	0,08	0,764	
	Mudança Organizacional Revolucionária	0,32	0,08	0,000	

Nota: ¹ Erro Padrão; GoF = 39,55%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4. Modelo Estrutural

A partir dos dados da Tabela 4 tem-se que: 1) A Formação da Estratégia Deliberada e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 26,70% da variabilidade da Liderança Transacional; 2) O Pensamento Estratégico Criativo, a Formação da Estratégia Deliberada e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 29,90% da variabilidade da Liderança Transacional; 3) O Pensamento Estratégico Criativo, a Formação da Estratégia Deliberada, a Formação da Estratégia Emergente e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 33,20% da variabilidade da Liderança Mista. Na Figura 3 apresenta-se o modelo estrutural da pesquisa, segundo o qual as relações mais fortes estão representadas por linhas vermelhas mais escuras, indicando que a Liderança Transformacional mostra relação negativa ($\beta = -0,25$) com o Pensamento Estratégico Criativo, o mesmo ocorrendo com Liderança Mista ($\beta=-0,26$). Os estilos de Liderança Transacional, Transformacional e Liderança Mista apresentam uma relação forte e positiva com formação de estratégia deliberada ($\beta=0,34$, $\beta=0,19$, $\beta=0,17$, respectivamente) e o Estilo de Liderança Mista com formação de estratégia emergente ($\beta=0,17$) e com Mudança Organizacional Revolucionária ($\beta= 0,32$).



Finalmente, cabe salientar que o modelo estrutural apresenta para Liderança Transformacional média significativamente maior que os demais. Já Pensamento Estratégico Criativo apresentou média significativamente menor que a dos demais (TAB. 5)

5 | CONCLUSÃO

Considerando os construtos de primeira ordem, o resultado encontrado nas relações entre os estilos de liderança e o processo decisório nos permite dizer que quanto maiores os indicadores de estilo de Liderança Transformacional, Transacional e Mista maiores tendem a ser os escores de Pensamento Estratégico Lógico, Formação da Estratégia Deliberada, Formação da Estratégia Emergente e Mudança Organizacional Revolucionária. Ao mesmo tempo, quanto menores os indicadores do estilo de liderança *Laissez-Faire*, maiores tendem a ser os escores de Formação da Estratégia Deliberada e de Mudança Organizacional Revolucionária, uma vez que foi detectada correlação negativa e significativa entre os indicadores.

No que diz respeito às associações entre os construtos liderança e processo decisório estratégico, os resultados encontrados demonstram que: 1) o estilo de Liderança Transacional apresenta uma relação forte e positiva com Formação da Estratégia Deliberada e com a Mudança Organizacional Revolucionária; 2) o estilo de Liderança Transformacional apresenta uma relação forte e positiva com Formação de Estratégia Deliberada, com a Mudança Organizacional Revolucionária e apresenta uma relação forte e negativa com o Pensamento Estratégico Criativo; 3) o estilo de Liderança Mista apresenta uma relação forte e positiva com Formação da Estratégia Deliberada, Formação da Estratégia Emergente, com a Mudança Organizacional Revolucionária e uma relação forte e negativa com o Pensamento Estratégico Criativo.

Um importante achado deste estudo refere-se impossibilidade de se detectar correlação significativa positiva entre Pensamento Estratégico Criativo, Mudança Organizacional Evolucionária e Indicadores de Estilo De Liderança. Vale observar,

também, que o Pensamento Criativo, o qual permite o entendimento do problema estratégico e sua contextualização, foi o que apresentou menor média. De acordo com Mintzberg e Lampel (1999), a estratégia é movida pela criatividade do estrategista, pois novas formas de se fazer as coisas são exploradas. Dessa maneira, pode-se dizer que os respondentes desta pesquisa não se enquadram nessa tendência, portanto seria importante uma reflexão sobre tal resultado, pois o setor da aviação executiva passa por um momento delicado no Brasil. Quanto às suas limitações, salienta-se que a pesquisa foi realizada em empresas privadas de um único setor (aviação executiva no Brasil), por meio de uma amostra de natureza intencional.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J. **The MLQ multifactor leadership questionnaire**. 3rd. Califórnia: Ming Garden, 2000.
- BASS, B.; AVOLIO, B.; JUNG, D.; BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**,... n. 88, p. 207-218, mês de publ. 2003.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, Elizabethtown, PA, v. 17, n. 1, p.112-121, Spring 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Free Press, 1978.
- CHIN, W. W. T partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DE WIT, B; MEYER, R. **Strategy**: process, content, context: an international perspective. Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Company. 2004.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.
- GRAEN, G. B. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 1201-1245.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: KAPLAN, D. (Ed.) **The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n. 4, p.766-788, Aug. 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

ROLDÃO, A. C. M. de. **Estilo de liderança e processo decisório estratégico de gestores públicos:** o caso do governo Eduardo Campos em Pernambuco. 2009. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação – CPPA, da Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização:** uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

TENENHAUS, M.; ESPOSITO VINZI, V.; CHATELIN Y. M.; LAURO C. PLS path modeling. **Computacional statistics & Data Analysis**. v.48, p. 159-205, 2005.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, [S. I.], v. 3, 1990.

CAPÍTULO 2

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Data de aceite: 03/12/2019

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3163543086402829>

Ruan Carlos dos Santos

UNIVALI – Mestre em Administração
Faculdade UNIBF – Professor no Curso de
Graduação nas Ciências Sociais
ENA (Ecole Nationale Administration) – Consultor
e Docente Credenciado
SED-SC – Professor no Ensino Médio EJA
GRUPO BRASIL NOVO S.A. – Coordenador de
Controladoria e Qualidade
Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7396-8774>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8733116080978836>

Mário Nenevê

UNIVALI – Doutor em Administração
UNIVILLE – Professor Titular no Departamento de
Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8375-5489>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6653171812871008>

Lidinei Éder Orso

UNIVALI – Mestre em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8128-4337>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5517032024535671>

Henrique de Campos Melo

UNIVALI – Mestre em Administração
TCE-SC – Tribunal de Contas de Santa Catarina
(TCE/SC) – Auditor Fiscal de Controle Externo
Conselheira Substituta Sabrina Nunes locken –
Assistente de Gabinete
Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7435-5355>

RESUMO: O presente artigo trata da boa governança corporativa no contexto das empresas familiares sob a ótica da Teoria da Agência, enfatizando o Conselho de Administração e Auditoria como mecanismos de monitoramento capaz de efetivar o controle interno destas organizações e minimizar conflitos de agência. Estudo de natureza documental revisa a literatura sobre o tema em periódicos, livros, websites e em bases de dados científicas. Sua fundamentação acha-se apoiada em pensadores seminais. Ao analisar a Teoria da Agência, no contexto da governança corporativa das empresas familiares constata-se que por meio da instituição do Conselho de Administração, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores). O objetivo do presente estudo foi verificar por meio de uma revisão bibliográfica a governança corporativa e o conselho de administração/auditoria nas empresas familiares como mecanismo para evitar conflito de agência. A Metodologia realizada foi através de uma revisão de artigos nacionais e internacionais no período nos últimos dez anos publicados. Foram selecionados estudos internacionais de autores seminais e artigos

nacionais. Os resultados evidenciados fundamentam a Teoria da Agência, inseridos no contexto da governança corporativa das empresas familiares por meio da instituição do Conselho de Administração e da efetividade da auditoria, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e os administradores.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Conselho de Administração. Auditoria. Conflitos de Agência. Empresa Familiar.

BOARD OF DIRECTORS AND AUDITORS: CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS IN FAMILIAR AGENCY CONFLICT MANAGEMENT

ABSTRACT: This article deals with good corporate governance in the context of family businesses from the perspective of Agency Theory, emphasizing the Board of Directors and Audit as monitoring mechanisms capable of effective internal control of these organizations and minimizing agency conflicts. Documentary study reviews the literature on the subject in journals, books, websites and scientific databases. Its foundation is supported by seminal thinkers. By analyzing the Agency Theory, in the context of corporate governance of family businesses, it is found that by establishing the Board of Directors, in these organizations, it is possible to avoid and / or minimize conflicts between the holders of capital and the agency (the administrators). The aim of the present study was to verify through a literature review the corporate governance and the board of directors / audit in family businesses as a mechanism to avoid agency conflict. The methodology was conducted through a review of national and international articles during the last ten years published. International studies from seminal authors and national articles were selected. The results evidenced underlie the Agency Theory, inserted in the context of corporate governance of family businesses through the establishment of the Board of Directors and the effectiveness of the audit, in these organizations, it is possible to avoid and / or minimize conflicts between the capital holders and the administrators.

KEYWORDS: Corporate Governance. Board Administrative. Audit. Agency Conflicts. Family business.

1 | INTRODUÇÃO

Entende-se que a Teoria da Agência constitui-se em uma base para os modelos de governança corporativa e das relações entre seus proprietários, gestores e seus acionistas. Assim como, acredita-se que a partir da instituição do Conselho de Administração na estrutura organizacional das empresas familiares torna-se possível evitar e/ou minimizar os conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores) que, por vezes as colocam em risco.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como, um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) contratam uma outra pessoa (agente) para realizar alguma atividade em seu nome ou a seu mando, delegando autoridade

ao agente. Toda vez que alguém — chamado de agente — é posto para administrar os interesses de outro — chamado de principal — surge a relação de agência.

De acordo com Godoy e Marcon (2006, p. 170) a Teoria da Agência tem permitido tanto aos pesquisadores como aos principais e aos agentes melhor compreender a relação contratual existente entre ambos, bem como os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Daí sua importância para a academia e, consequentemente, para as organizações como um todo. A teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário.

Contudo, até o desenvolvimento recente da teoria da agência, que busca explicar como objetivos conflitantes dos indivíduos participantes são trazidos para o equilíbrio para produzir aquele resultado e maximização do lucro. Entretanto, com o surgimento da auditoria interna se deu para um melhor acompanhamento das atividades das empresas. A evolução dos negócios, a crescente complexidade com a formação de grandes conglomerados empresariais e a globalização tornara o acompanhamento dos demonstrativos contábeis essencial para as organizações. Esse acompanhamento visa à observância de irregularidades, pois, principalmente com a globalização, elas podem ser sentidas em vários países, principalmente onde a empresa possui investimentos (ZATTINI; CUOMO, 2008).

Lucena (2014) ao referir-se a governança corporativa acredita que, a falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa os conflitos e, muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de muitas empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e unidade de entendimento do negócio junto aos familiares que estão fora da administração da empresa. Outras vezes é o tratamento distinto entre os familiares com direitos iguais, ou ainda, a falta de responsabilidade pelos resultados daqueles que estão na administração da empresa frente aos que não estão que provocam tantos conflitos, chegando muitas vezes a comprometer a sua continuidade do negócio.

Para Finkelstein e Boyd (1998); Finkelstein e Hambrick (1990) o papel da alta administração tem sido destacado na literatura sobre estratégia como importante elemento para compreender as escolhas e a implementação das ações organizacionais. Neste sentido, entende-se que a Teoria da Agência constitui-se em uma base para os modelos de governança corporativa e das relações entre seus proprietários, gestores e seus acionistas. Assim como, acredita-se que a partir da instituição do Conselho de Administração na estrutura organizacional das empresas familiares torna-se possível evitar e/ou minimizar os conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores) que, por vezes as colocam em risco.

A teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário. Dessa forma, conforme observa Fontes Filho (2003, p. 173), podem existir interesses distintos entre principal e agente. [...] a separação entre propriedade e gestão, embora efetiva para assegurar o investimento do proprietário em novos negócios e agregar capital de outros sócios para a sua

expansão, introduz problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. O gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelos proprietários, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

Segundo esse referencial teórico, os problemas que podem ocorrer nesse contexto são resultantes de dois fatores: (a) o conflito de interesses e objetivos entre principal e agente (agency problems), e (b) diferentes atitudes frente ao risco (risk sharing), uma vez que por ter maior possibilidade de diversificação de sua carteira de negócios, o principal tende a ser neutro quanto ao risco enquanto que o agente é avesso ao mesmo processo (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014).

De acordo com Eisenhardt (1989, p. 59) “o domínio da teoria da agência são os relacionamentos que espelham a estrutura básica de agência de um principal e um agente que estão engajados em comportamento cooperativo, mas têm diferentes objetivos e diferentes atitudes frente ao risco”. Por isso, os elementos centrais das primeiras definições de Auditoria Interna são a eficácia e a eficiência dos controles internos, porém acredita estarem incompletos frente às novas imposições relacionadas à gestão de riscos e à governança corporativa, todavia, às imposições contemporâneas relacionadas à gestão dos riscos e à governança corporativa, resultantes de discussões relativas a decisões que tiveram impactos em nível internacional (IBGC, 2019).

Com base nestes argumentos o presente artigo tem como objetivo principal tratar da boa governança corporativa no contexto das empresas familiares sob a ótica da Teoria da Agência, enfatizando o Conselho de Administração e Auditoria como mecanismos de monitoramento capaz de efetivar o controle interno destas organizações e evitar e/ou minimizar conflitos de agência.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 teoria da agência

De acordo com a teoria da agência, o principal deverá despender recursos - considerados custos de agência - de forma a limitar o comportamento divergente do agente, seja estruturando sistema de incentivos seja implementando mecanismos de monitoramento. Por sua vez, o agente poderá achar conveniente adotar iniciativas que ampliem a segurança do principal quanto ao alinhamento de seu comportamento.

A teoria da agência, na sua vertente prescritiva, recomenda “ao principal a utilização de instrumentos de monitoramento e controle como forma de reduzir a assimetria de informações e, principalmente, as possibilidades do comportamento oportunista do agente” (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014, p. 6).

Jensen e Meckling (1976) desenvolvem sua teoria sobre as implicações do relacionamento de agência entre os gestores e os proprietários da firma. Por meio da análise microeconômica, os autores procuram identificar os custos máximos

e mínimos de agência e como eles serão levados em consideração pelo mercado. Conforme mencionam Saito e Silveira (2008, p. 80) sob uma perspectiva mais ampla, o trabalho de Jensen e Meckling (1976) contribuiu para a própria definição do termo “governança corporativa”, que passou gradativamente a ser visto como “um conjunto de mecanismos internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência”.

2.1.1 Custos da Agência e Conflitos entre Acionistas e Executivos

Em artigo seminal sobre a matéria Jensen e Meckling, (1976) demonstraram matematicamente a existência de custos de agência decorrentes de conflitos entre acionista e executivos, bem como acionistas e credores. Os autores identificaram e demonstraram que conflitos de interesses entre acionistas e gestores num contexto de separação entre propriedade e controle, na medida em que o objetivo principal de cada um é maximizar suas próprias unidades (MARTINS; FAMÁ, 2012, p. 25).

Segundo Silva (2012, p. 25) “existem vários estudos na literatura internacional que demonstram evidências de que empresas com fluxo de caixa livre e poucas oportunidades de investimento tendem a incorrer em maiores custos de agência”. Dessa forma, “o pagamento de dividendos teria o poder de reduzir o conflito da agência, uma vez que diminui os recursos a disposição dos gestores” (MARTINS; FAMÁ, 2012, p. 25).

Os resultados dos estudos que investigaram o do conselho de administração e auditoria nas empresas familiares como mecanismo para evitar conflito de agência fundamentados na teoria da agência, estão descritos e sintetizados na tabela 1.

Elemento teórico	Descrição
Idéia-chave	Relações entre agente-principal devem refletir a organização eficiente da informação e os custos que implicam em riscos
Unidade de análise	Contrato entre principal e agente
Pressupostos Humanos	Interesse próprio, racionalidade limitada, aversão ao risco
Pressupostos organizacionais	Conflito parcial entre os participantes, eficiência como critério de eficácia, a assimetria de informação entre principal e agente
Informações	Informações como uma mercadoria comprável
Problema Contratante	Agência (risco moral e seleção adversa), partilha de riscos
Domínio do problema	Relacionamentos em que o principal e o agente têm parcialmente diferentes objetivos e preferências de risco (por exemplo, remuneração, regulamentação, liderança, gestão de impressão, delação, a integração vertical, preços de transferência)

Tabela 1. Elemento Teórico e Descrição da Teoria da Agência

Fonte: Eisenhardt, (1989, P. 57-74).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os mecanismos da governança que têm sido mais extensivamente estudados

nos Estados Unidos podem ser amplamente caracterizados como sendo interno ou externo à empresa. Desta forma, a fim de diminuir os conflitos de agência, utilizam-se de mecanismos internos e externos da Governança Corporativa, e quanto mais alinhados estiverem os interesses de ambas as partes, menor será o custo e, maior será a disponibilidade para o investimento em inovação. Por mecanismos internos são destacados o conselho de administração e a participação acionária na estrutura da empresa, e do outro lado, os mecanismos externos o mercado acionário, auditoria e o sistema jurídico (DENIS; MCCONNEL, 2003; DESENDER et al, 2013).

Fontes Filho e Balassiano (2014, p. 2) mencionam que, [...] nas premissas da teoria da agência, base para os modelos de governança corporativa e das relações principal-agente, perspectivas opostas suportam proposições que tratam do poder discricionário dos gestores como um problema exclusivo aos proprietários, pelo que deve ser controlado ou alinhado, ou como um desejável impulso ao desenvolvimento da organização.

Segundo Fama (1980, p. 289) a teoria econômica neoclássica considera a firma como elemento maximizador na relação de entradas e saídas dos processos produtivos, uma função de produção, não sendo afetada pelas questões relativas à estrutura de propriedade ou sua forma legal.

Deste modo, reagindo a essa abordagem, e em uma tentativa de incorporar novas dimensões teóricas para explicar a influência das instituições no mercado, a literatura econômica “se moveu em direção a teorias que rejeitam o modelo clássico de firma, embora assumam formas clássicas de comportamento econômico por parte dos agentes dentro da firma” (FONTES FILHO; BALASSIANO, 2014, p. 3).

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 310) a firma é percebida como “uma ficção legal que serve como um nexo para um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos”. As transações são transferidas do mercado para a hierarquia da firma quando justificados os custos de transação. Tal movimento promove a formação de estruturas de governança, associadas aos ativos específicos envolvidos no processo, configuradas como hierárquica, contratual ou de mercado (SIFFERT FILHO, 1998). Diferentes arranjos alternativos de estrutura de propriedade justificam consideração como possibilidades de minimização daqueles custos, do que decorre inclusive a separação entre propriedade e gestão (INÁCIO-SOARES; MARCON, 2019).

Eisenhardt (1988; 1989) aponta que a teoria da agência “pode ser utilizada tanto em relacionamentos verticais de integração, entre acionistas e gestores, quanto em relacionamentos intraorganizacionais, entre gestores e subordinados”, ou seja, em ambos os casos os participantes teriam o papel de principal e os gestores de agentes, assegurando a representatividade tanto de participantes quanto de patrocinadores nos conselhos da entidade.

Sob o aspecto da economia financeira Jensen e Meckling (1976), considerado seminal na linha de pesquisa em governança corporativa, desenvolveu inúmeros trabalhos empíricos e gerou novas modelagens teóricas. O trabalho de Jensen e

Meckling (1976) apresentou três contribuições principais, a saber: i) a criação de uma teoria de estrutura de propriedade das companhias baseada nos inevitáveis conflitos de interesse individuais e com previsões testáveis empiricamente; ii) a definição de um novo conceito de custos de agência, mostrando sua relação com a separação entre propriedade e controle presente nas empresas; e iii) a elaboração de uma nova definição da firma, descrevendo-a como uma mera ficção legal que serve como um ponto de ligação (*nexus*) para um conjunto de relacionamentos contratuais entre os indivíduos (SAITO; SILVEIRA, 2008, p. 80).

Segundo Saito e Silveira (2008, p. 81), a própria utilização do termo “estrutura de propriedade” em vez do termo tradicional “estrutura de capital” pode ser considerada uma inovação do trabalho de Jensen e Meckling (1976). De acordo com os autores, a expressão “estrutura de propriedade” é mais adequada haja vista que o artigo não investiga a relação entre as quantidades de dívidas (empréstimos, bônus, etc.) e ações, mas sim a relação entre a quantidade de recursos alocados por acionistas internos (gestores da companhia) e externos (investidores sem atuação na gestão).

Ao referir-se à importância da formulação de novas teorias e a verificação empírica de sua consistência Saito e Silveira (2008, p. 80) comentam que nesse sentido, o artigo de Morck, Shleifer e Vishny (1988) complementa o trabalho de Jensen e Meckling (1976) ao testar uma das principais previsões de sua teoria da estrutura de propriedade: a de que o valor da firma deve aumentar em função de uma maior posse de ações por parte dos gestores, tendo em vista a maior convergência de interesses entre executivos e acionistas e os menores custos de agência esperados.

Neste sentido, Saito e Silveira (2008, p. 80) ressaltam que além de complementar o trabalho teórico de Jensen e Meckling, o estudo de Morck et al. (1988) “é considerado fundamental por ter servido como exemplo metodológico para inúmeros trabalhos empíricos subsequentes em governança corporativa desenvolvidos em todo o mundo”. Saito e Silveira (2008, p. 85) em seu estudo Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade concluíram que, em relação à questão da estrutura de propriedade, ambos os artigos corroboraram a idéia, bastante intuitiva, de que há um maior alinhamento de interesses na medida em que os tomadores de decisão do negócio são proprietários de um maior percentual de ações da empresa.

Entretanto, para Saito e Silveira (2008, p. 85) um resultado interessante encontrado por Morck e outros (1988) e não previsto no artigo seminal de Jensen e Meckling (1988) “é que um maior percentual de ações pode levar também a uma maior tendência de entrincheiramento dos gestores, causando impacto negativo no valor da empresa”.

2.2.1 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração (CA) é o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores e entre acionistas

controladores e minoritários. De acordo com Silveira (2002) vários agentes de mercado associam o termo governança corporativa com CA, porém, o tema governança possui uma amplitude bem maior que somente este conselho.

Para Andrade e Rossetti (2006, p. 480) as responsabilidades e atribuições do Conselho de Administração são: a) escolher, admitir e demitir a diretoria executiva; b) avaliar o desempenho da empresa e a performance da diretoria; c) autorizar investimentos e desmobilizações; d) promover a criação de valor para os acionistas; e) orientar a estrutura de capital, deliberar sobre alternativas de aumento do capital e definir políticas de destinação de resultados; f) participar da definição, homologar e monitorar os planos estratégicos; g) contribuir para o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e de outros grupos; h) contribuir ativamente no desenvolvimento de negócios: levantar oportunidades, ativar sinergias e propor aquisições, fusões, cisões e encerramento de negócios; i) contribuir no desenvolvimento de modelos de gestão; j) estabelecer e monitorar códigos de melhores práticas; e k) orientar, avaliar e homologar políticas nas áreas funcionais (processos produtivos, logística, mercado, Tecnologia de Informação-TI e Recursos Humanos-RH).

Deste modo, ao analisar a Teoria da Agência, no contexto da governança corporativa das empresas familiares constata-se que por meio da instituição do Conselho de Administração, nessas organizações torna-se possível evitar e/ou minimizar conflitos entre os detentores de capital e a agência (os administradores).

Os conflitos e os custos de agência se manifestam quando, por exemplo, se dá a separação entre a propriedade e a gestão e quando se estabelece um conflito de interesses entre eles, principalmente num contexto de assimetria de informação. Quanto ao Modelo de Agente-Principal e o Papel da Governança Corporativa sabe-se que a governança corporativa cuida do alinhamento dos interesses numa relação agente-principal. Quando ocorrem conflitos de agência, a governança envolve-se com a mobilização de forças de controle, interna e externas, voltadas para a harmonização de interesses entre as partes.

Segundo Carvalho (2002, p. 19), governança corporativa (ou governança empresarial) pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

Sobre o conflito principal-agente e sua resolução entende-se a abordagem da Governança Corporativa como um problema de agência, no qual os administradores são os agentes e os acionistas os principais, que recebem informações incompletas sobre a rotina da empresa e sobre as oportunidades de investimento, isto requer que estudos sobre as práticas de governança e sobre como criar instrumentos que buscam reduzir os problemas de informação assimétrica pós-contratuais, auxiliando no monitoramento da administração, alinhando, através de contratos, os interesses dos acionista e administradores, na busca da criação de valor.

2.2.2 AAUDITORIA INTERNA E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

A atividade da auditoria interna deve adaptar-se às novas exigências da sociedade abandonando a função de apenas “fiscalizar” e adotar, também, novas funções proativas de auxílio à gestão para subsidiar os administradores com informações, sugestões, recomendações para as decisões estratégicas da companhia, com o objetivo de melhorar a efetividade da gestão de riscos, do controle interno e o processo de governança corporativa (AGUILERA, et al., 2015).

O grau de maturidade da organização em relação às melhores práticas de governança corporativa definirão a intensidade e a maneira de atuação da auditoria interna no processo de seu fortalecimento. “Em organizações com menor estruturação dos processos de governança corporativa, será carreado maior esforço de auditoria interna para serviços de consultoria, enquanto, nas organizações em estágios mais avançados, o esforço maior é nos serviços assurance. Equilibrar o esforço de modo a proporcionar a melhor contribuição para a organização é um desafio para a auditoria interna” (IIA, 2018, p. 1; BARROS et al., 2008, p. 6).

A auditoria interna visa proteger os ativos da empresa principalmente contra fraudes, desvios e desfalques. Diante disso, reconhece-se que a atividade exerce o controle administrativo e de verificação da eficácia e eficiência das atividades habituais da empresa. Para Vieira e Freitas (2015, p. 160), fazem parte das funções da auditoria interna “a averiguação, avaliação e monitoramento do sistema de controle interno, tanto contábil como administrativo”, Avalia os controles internos da organização e seus processos administrativos e operacionais analisando as falhas e os riscos envolvidos.

Os controles internos também podem ser considerados peças-chave para uma tomada de decisão segura por parte dos administradores. Segundo Cordeiro (2011), os controles internos são métodos e procedimentos que devem garantir a exatidão dos relatórios contábeis, assim como promover a eficácia das atividades da empresa com objetivo de proteção ao seu patrimônio.

A gestão da unidade de auditoria deve ser efetiva e planejada a ponto de assegurar a agregação de valor para a organização e em sintonia com os objetivos da organização, é o que defende Barros et al. (2008, p. 4) e Institute of Internal Auditors (IIA, 2018, p. 2):

A norma de Auditoria Interna focaliza a gestão da unidade de auditoria, no sentido de que seja uma gestão efetiva que assegure a agregação de valor para a organização, tendo como elemento fundamental o processo de planejamento, baseado em avaliação de risco, com periodicidade pelo menos anual, em que são determinadas prioridades de cobertura dos serviços de auditoria, de modo que os objetivos da unidade de auditoria sejam consistentes com os objetivos da organização.

2.3 Princípios da teoria da agência, propriedade, gestão e conflitos de agência

Conforme mencionam Saito e Silveira (2008, p. 79) “a estrutura de propriedade e os conflitos de interesse na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre governança corporativa”.

Berle e Means (1932), foram os primeiros estudiosos a tratar os princípios da Teoria da Agência e discutir os benefícios e custos da separação entre propriedade e gestão, o qual está diretamente ligado ao processo histórico evolutivo das corporações durante o século passado e mais fortemente nos dias atuais, com o movimento de internacionalização da estrutura de propriedade das organizações, dispersão do número de acionistas, pulverização da propriedade e a ocorrência de maior rotatividade da propriedade acionária com a negociação das ações nas bolsas de valores (ECCO; RIBEIRO; KOCK; MARCON; ALBERTON, 2010, p. 72).

Segundo Ecco, Ribeiro, Kock, Marcon, Alberton (2010, p. 73) “era o começo dos estudos sobre as mudanças da estrutura de propriedade das corporações e o afastamento entre propriedade e controle, aflorando assim a governança corporativa”.

Esses autores entendem que “os interesses do gestor nem sempre estão alinhados aos do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal”. Para Alchian; Demsetz, (1972); Jensen; Meckling (1976); Fama (1980); Eisenhardt, (1989) Puterman (1996) esta relação entre proprietários e os gerentes das empresas é também conhecida como o problema de agência.

Deste modo, para Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983) e Eisenhardt (1989) a Teoria da Agência busca resolver dois problemas que podem ocorrer nos relacionamentos de agência: “quando os desejos ou metas entre o principal e o agente são diferentes e quando é difícil ou caro para o principal verificar quais atividades o agente está desenvolvendo”.

No sentido de evitar e/ou minimizar tais problemas torna-se necessária a criação de instrumentos de controle por meio de mecanismos de controle internos e externos. Assim, na relação principal-agente, o principal procura implementar uma estrutura de monitoramento e incentivo com o objetivo de alinhar os interesses do agente aos seus interesses.

2.4 empresa familiar, governança corporativa e conselho de administração

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (LEA, 1991). Porém, somente a partir da década de 1960 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre as empresas familiares. Ultimamente, o tema tem sido muito discutido tanto na esfera acadêmica quanto no meio empresarial (LEONE, 1992).

Os conflitos existentes na empresa familiar apresentam três dimensões

família, propriedade e gestão, da qual decorre a formulação teórica do conceito de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar.

Esse conceito está presente em diversos estudos tais como de Bernhoeft (1989), Cohn (1991), Lodi (1989), sua formalização aparece em Gersick et al. (1997) que de forma abrangente fornece ferramentas de compreensão dos mecanismos de funcionamento de uma família empresária. Assim sendo, para tratar de governança neste contexto é de suma importância estabelecer que existam diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas. E estas podem ser divididas em três: família, patrimônio/propriedade e empresa (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Nos estudos de Gersick et al. (1997), no qual os autores descreveram os subsistemas independentes e superpostos da empresa, gestão, propriedade e família, esse sistema tornou-se uma ferramenta útil para compreender essas fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Para Bernhoeft e Gallo (2003), as empresas necessitam estabelecer “fóruns” específicos para discussão e busca de soluções das especificidades destas dimensões.

As definições apresentadas sobre governança corporativa se aplicam também às famílias proprietárias. Elas precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas sobre seus procedimentos, para que permaneçam saudáveis e fortes. Nesse sentido, essas famílias precisarão exatamente como suas empresas necessitam de Conselhos de Administração, de seus próprios órgãos, ou mecanismos de governança (tais como um conselho de família ou um comitê de acionistas) (ÁLVARES et al., 2003).

Com base nesse entendimento, uma empresa familiar e os profissionais que a assessoram, devem ser capazes de conduzir a sociedade de acordo com princípios da governança corporativa: transparência, ética, equidade, conformidade com as leis, prestação de contas e responsabilidade administrativa. Segundo Lucena (2014, p. 1) como forma de auxílio para a tomada de decisões nas organizações familiares, verifica-se que há necessidade de atentar para o: a) Acordo de Acionistas: que estabelece todas as regras de convivência entre os Sócios, devendo englobar, e não se restringir, por exemplo, (i) a quem representará cada sócio nos assuntos de interesse comum; (ii) as formas de decisões sobre aumento de capital ou venda conjunta ou separada da participação acionária, etc; b) Conselho de Administração: por tratar-se do órgão mais importante do ponto de vista administrativo da sociedade, pois é nele que os representantes de cada acionista terão o direito de votar sobre o futuro da sociedade e definir as questões estratégicas; c) Conselho Fiscal: como órgão de fiscalização da gestão e administração social e da informação. Apesar de não ser órgão permanente (salvo nas exceções que a Lei aponta), devendo sua instalação ser requerida por acionistas, trata-se de instituto dotado de independência em relação aos demais órgãos e com indelegabilidade de suas funções; e d) Conselho de Família: uma vez que, à medida em que os negócios familiares florescem, tornam-se mais sofisticadas as relações e expectativas em relação aos seus sócios e, entre estes e os negócios que controlam.

Um bom sistema de governança é aquele que reconhece claramente as diferenças entre propriedade e gestão. Deste modo, tem-se o agente principal e os executivos que formam o sistema de gestão, [...] acionistas, cotistas, mantenedores, etc. são os agentes principais (IBGC, 2019). Fornecem os recursos para a organização, remuneram os serviços de gestão e cobram resultados e informações sobre os negócios. Já conselheiros e executivos formam o sistema de gestão e, juntos, têm por objetivo principal satisfazer as expectativas dos acionistas. Os conselheiros, entretanto, eleitos pelos acionistas, têm um papel muito distinto dos executivos. Sua missão inclui acompanhar e estimular um melhor desempenho da gestão executiva, aprovar e coordenar a execução das estratégias de negócio, gerenciar riscos de alto nível, zelar pelos princípios, valores e padrões éticos da organização e por sua aplicação nas decisões da empresa, entre outros (RODRIGUES, 2014).

Rodrigues (2014, p. 1) continua explicando que, sua missão é proteger e valorizar o patrimônio e maximizar o retorno do investimento com vistas à perenização do negócio. Para que funcione bem, o Conselho de Administração (CA) tem que ter a máxima independência em relação à gestão executiva. Assim, deve promover mudanças quando os resultados dos negócios indicarem essa necessidade, incluindo até a substituição do executivo principal, ajudando na gestão executiva a maximizar resultados e mitigar riscos.

3 | CONCLUSÕES

A proposta do presente artigo foi de apresentar o conselho de administração e a auditoria como uma ferramentas importante para o atingimento de uma gestão eficaz. Destacou-se que com as grandes evoluções vividas pela sociedade, as empresas ficam expostas a diversos tipos de riscos que ameaçam a perenidade do negócio, principalmente nas empresas familiares. Abordou-se, também, a conduta que o auditor interno deve adotar para uma postura dentro dos padrões mais rígidos da ética, a fim de preservar, principalmente, a fidedignidade e credibilidade de seus serviços.

Considerando os estudos analisados os resultados das pesquisas no presente trabalho sugerem que a instituição do Conselho de Administração, nas empresas familiares, objeto deste estudo, muito embora possa apresentar uma vasta gama de abordagens quanto a sua análise, pode ser compreendida como instrumento de minimização dos conflitos de agência, considerando a abordagem proposta por Eisenhardt (1989). Para tanto, é necessário primeiramente destacar alguns aspectos dessa abordagem, começando com a premissa relacionada ao conceito de firma que, segundo Alchian e Demsetz (1972), pode ser vista como “[...] um processo cooperado agregando um conjunto de recursos humanos, de capital e tecnológicos com vistas à obtenção de um produto final que suplante, em nível de utilidade e valor, a soma das contribuições individuais de cada fator de produção”.

Auxiliando a gestão, a auditoria interna torna-se um importante instrumento capaz

de auxiliar as empresas a atingirem as boas práticas de governança corporativa, que após vários conceitos de diversos autores pudemos concluir que a governança objetiva a gestão responsável, com resultados, equidade, responsabilidade e prestação de contas. Observou-se que a auditoria interna é capaz de prestar informações precisas e tempestivas que a administração não teria condições suficientes para coletá-las.

Pela averiguación efetuada, existe uma lacuna a ser explorada no tocante às empresas familiares sobre o papel do Conselho de Administração numa empresa familiar, como um instrumento de profissionalização da mesma e melhora da governança corporativa. A instituição de um Conselho de Administração que num primeiro estágio, abriga os familiares proprietários, oriundos da administração executiva da empresa, o que facilita a sua profissionalização e pode libertar de conflitos de agência, uma vez que os agentes (executivos) serão profissionais contratados sem vínculos familiares. Esta formatação pode ser abrigado na Teoria da Agência e Governança Corporativa, que numa averiguación empírica poderá contribuir para os estudos da Teoria da Agência.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; DESENDER, K.; BEDNAR, M. K.; LEE, J. H. Connecting the dots: bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573, 2015.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, dez., p. 777-795, 1972.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ÁLVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.
- BARROS, J. dos S. et al. A Auditoria Interna da Empresas Listadas no Novo Mercado e nos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa da BOVESPA. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The modern corporation and private property** . New York: McMillan, 1932.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. 6. ed./Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, p.19-32, jul./set. 2002.
- COHN, M. **Passando a tocha, como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books Editora do Brasil Ltda., 1991.
- CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria e Governança Corporativa**. Curitiba: IESDE, 2011.

ECCO, I. L.; RIBEIRO, R.; KOCK, K. F.; MARCON, R.; ALBERTON, A. Teoria de agência em uma organização sem fins lucrativos. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 1, jan./jun. 2 010

DENIS, D. K; MCCONNELL, J. J.. International Corporate Governance. **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 38 (1), 1-36, 2003.

DESENDER, K. A.; AGUILERA, R. V. CRESPI, R.; GARCIA-CESTONA, M. When does ownership matter? Board characteristics and behavior. **Strategic Management Journal**, 34, 823–842, 2013.

EISENHARDT, K. M. Agency – and institutional – theory explanations: the case of retail sales compensation. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 488-511, set., 1988.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EMPRESA FAMILIAR. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstre am/handle/10438/3945/ACF171.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jul., 2014.

FAMA, E. F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, abr., 1980.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 301-325, 1983.

FINKELESTEIN, S.; HAMBRICK; D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 484-503, set., 1990.

FINKELESTEIN, S.; BOYD, B. K. How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 2, p.179-199, abr., 1998.

FONTES, R. M. **Avaliação do Conselho de Administração a partir dos processos instaurados pela CVM**. 2013. 196 folhas. Dissertação de Mestrado. UNB. Brasilia – DF. 21.02. 2013. RM Fontes - 2013 - repositorio.unb.br

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público , público. In: **Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Panamá, 28-31 out. 2003.

FONTES FILHO, J. R.; BALASSIANO, M. Teoria da agência versus poder discricionário do gestor: há solução para o enigma? **Anpad**. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoia-1938.pdf>>. Acesso em: 15 jul., 2014.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**. (Tradução de Montingelli Jr.) São Paulo: Negócio Editora Ltda.1997.

GODOY, P.; MARCON, R. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**; v. 7, n. 4, p. 168-210, 2006.

HAMBRICK, D. C; MISANGYI, V. F.; PARK, C. A. The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency. **Academy of Management Review**, 40(3), 323-344, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2018.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. São Paulo: IBGC, 2019.

IIA.Institute of Internal Auditors. Declaração de posicionamento do IIA. **O Papel da Auditoria Interna na Governança Corporativa**. EUA: The Institute of Internal Auditors, 2018.

INÁCIO-SOARES, J. M.; MARCON, R. Mecanismos Internos de Governança e a Participação Acionária de Estrangeiros: Uma Análise das Companhias Abertas Brasileiras. **INTERNEXT**, v. 14, n. 3, p. 251-264, set/dez, 2019.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-60,out., 1976.

JENSEN, M. C. Value Maximization Stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance** , v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

LEA, J. W. Keeping it in the family - successful succession of the family business. New York: John Wiley & Sons, 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul./set. 1992.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LUCENA, A. **A Governança corporativa e as empresas familiares**. 2014. Disponível em:<<http://www.amaraldelucena.com.br/noticias//20/t/a-governanca-corporativa-e-as-empresas-familiares>>. Acesso em: 15 jul., 2018.

MARTINS, A. I.; FAMÁ, R. O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre política de dividendos. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 24-39, jan.-fev., 2012.

MORCK, R.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis. **Journal of Financial Economics**, v. 20, n. 1/2, p. 293-315, 1988.

PUTTERMAN, L. Why have the Rabble not Redistributed the Wealth? On the Stability of Democracy and Unequal **Property In: Property Relations, Incentives and Welfare**, John Roemer (ed), London: MacMillan, 1996.

RODRIGUES, C. A. P. R. **Governança corporativa atrai grandes clientes**. Disponível em:<<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/governanca-corporativa/a-importancia-de-conselhos-em-governanca-corporativa>>. Acesso em 15 jul., 2014.

SAITO, R.; SILVEIRA, A . D. da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE**; v. 48, n. 2, abr./jun., 2008.

SANTOS, R. C. dos.; INÁCIO-SOARES, J. M. Ensaio Teórico sobre a Governança Corporativa em setores regulados aplicado às concessionárias de rodovias. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 3, n.1, art.2, pp. 24-50, out. 2016.

SIFFERT FILHO, N. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. **Revista BNDES**, n. 9, jun., 1998.

SILVA, S. M. B. The influency de agencys costs on the dividend policy of brazilian listed companies. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-**

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibais. Anais..., Atibaia: ANPAD, 2003.

VIEIRA, E. T. V.; FREITAS, J. C. de. O Reflexo Do Controle Interno E Do Coso Para A Auditoria E A Governança Corporativa A Partir De Uma Pesquisa Exploratória. **Revista Científica Hermes**, n. 14, p. 156-175, 2015.

ZATTONI, A.; CUOMO, F. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives. **Corporate governance: an international review**, v. 16, n. 1, p. 1-15, 2008.

CAPÍTULO 3

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS

Data de submissão: 14/10/2019

Data de aceite: 03/12/2019

Jeferson Bottoni

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS .

<http://lattes.cnpq.br/3292435726058378>

Silvana Saionara Gollo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS.

<http://lattes.cnpq.br/4177000020364334>

Sidnei Dal Agnol

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS.

<http://lattes.cnpq.br/4851527681155781>

Angelita Freitas da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS.

<http://lattes.cnpq.br/2051649666192018>

Eduardo Angonesi Predebon

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS.

<http://lattes.cnpq.br/5006360427924464>

Lidiane Zambenedetti

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Erechim – RS.

<http://lattes.cnpq.br/9170877061651646>

uma empresa que presta serviços técnico-científicos no sul do Brasil. O objetivo é apoiar a organização na decisão de investimento na construção de uma nova sede, para suportar crescimento da prestação de serviços na ordem de 50%. A decisão de investir em ativos está correlacionada com as expectativas de benefícios econômicos decorrentes. Considerando o montante de capital a investir e o risco inerente aos projetos de investimento, convém realizar avaliação financeira de modo a identificar viabilidade econômica. Apesar da realização de estudos criteriosos, todo processo decisório sob a realização ou não de um investimento está submetido ao risco. Para a realização desta pesquisa adotou-se o método de estudo de caso e foram utilizados dados primários fornecidos pela empresa (orçamento, faturamento atual, projeções fluxos de caixa oriundos do investimento) e dados secundários oriundos de organizações atuantes nos Sistemas Agroindustriais e dados coletados em sites do Governo. As principais técnicas utilizadas para avaliação do investimento foram período de payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno e índice de lucratividade combinadas através de análise de sensibilidade e projeção de cenários para avaliar o risco, seguidas por opções reais de investir, abandonar ou postergar o projeto. Em todas as situações propostas o projeto mostrou-

RESUMO: Este artigo contempla a elaboração de um estudo de viabilidade econômica para apoiar a decisão de investimento de

se viável, portanto, pelos critérios utilizados na gestão de orçamento de capital, este projeto está aprovado, cabendo a decisão final sempre aos gestores da organização.

PALAVRAS-CHAVE: viabilidade; projeto; investimento; risco; opções

ECONOMIC VIABILITY OF INVESTMENTS COMBINED WITH THE THEORY OF REAL OPTIONS

ABSTRACT: This article contemplates the elaboration of an economic feasibility study to support the investment decision of a company that provides scientific technical services in the south of Brazil. The objective is to support the organization in the decision to invest in the construction of a new headquarters, to support 50% growth in provision of service. The decision to invest in assets correlates with expected economic benefits. Considering the amount of capital to be invested and the risk inherent in the investment projects, it is advisable to carry out a financial evaluation in order to identify economic viability. Despite careful studies, any decision-making process whether or not an investment is made is subject to risk. For this research the case study method was adopted and primary data provided by the company (budget, current billing, cash flow projections from the investment) were used and secondary data from organizations working in Agroindustrial Systems and data collected in government websites. The main techniques used to evaluate the investment were payback period, net present value, internal rate of return and profitability index combined through sensitivity analysis and projection of scenarios to evaluate the risk, followed by real options to invest, abandon or postpone the project. In all the situations proposed, the project was feasible, therefore, by the criteria used in the management of capital budget, this project is approved, and the final decision is always up to the managers of the organization.

KEYWORDS: viability; project; investment; risk; options

1 | INTRODUÇÃO

As empresas visam a geração de riqueza para atender as expectativas de proprietários, mediante remuneração do capital investido, e de forma abrangente, promover bem-estar da sociedade, através do melhor uso dos recursos econômicos da sociedade maximizando a riqueza de toda a economia (ASSAF NETO; LIMA, 2017; CORRÊA, 2012; GITMAN; ZUTTER, 2017).

Uma das formas de geração de riqueza é a realização de investimentos em projetos que remunerem o capital investido, o risco do negócio e promovam lucros e crescimento dos negócios.

Catelli, Parisi e Santos (2003), Kammler e Alves (2005), Lima et al (2015) destacam a importância das empresas realizarem análise dos investimentos, para subsidiar a tomada de decisões.

A decisão de investir está correlacionada com as expectativas de benefícios econômicos para o futuro, porém deve estar embasada em projeções reais considerando os riscos envolvidos no negócio (GITMAN; ZUTTER, 2017; LIMA et al.,

2015). Os riscos representam uma possibilidade de a empresa não obter o retorno esperado em determinado investimento (GITMAN; ZUTTER, 2017; LIMA; SILVEIRA, 2009).

Na análise do retorno do investimento adotam-se métodos que consideram o dispêndio de capital (investimento inicial) e o fluxo de caixa resultante do investimento. As técnicas mais utilizadas para avaliação do projeto são o período de payback, que expressa o tempo necessário para recuperar o investimento, o Valor Presente Líquido (VPL), que expressa a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa para os períodos futuros do projeto e o valor do investimento inicial, e a Taxa Interna de Retorno (TIR), que expressa a taxa de desconto que iguala em determinado período as entradas e saídas do fluxo de caixa do projeto e o índice de lucratividade (IL) que indica quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade monetária investida (ASSAF NETO, 1992; ASSAF NETO; LIMA, 2017; GITMAN; ZUTTER, 2017; LIMA et al., 2015; LUEHRMAN, 1997).

Estes métodos tradicionais adotam a premissa que a gestão do projeto é passiva e inalterada e não considera flexibilidades gerenciais necessárias as incertezas do meio e seus reflexos sobre os fluxos de caixa futuros (DIXIT; PINDYCK, 1995; MINARDI, 2000; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010; TRIGEORGIS, 1993).

Na gestão de projetos de investimento há possibilidade de se alterar a estratégia operacional ou a temporalidade de execução do cronograma para capitalizar oportunidades futuras favoráveis ou mitigar perdas (MINARDI, 2000; PAMPLONA; SANTOS, 2005; SMIT; TRIGEORGIS, 2006). Para inclusão dessas flexibilidades na avaliação financeira de projetos pode-se utilizar a Teoria de Opções Reais (TOR) que permite a adoção de alternativas a simples rejeição ou aceite dos projetos.

O estudo será aplicado à empresa Alpha que atua no ramo de prestação de serviços técnico-científicos atendendo clientes do ramo agroindustrial brasileiro. A empresa possui um plano de expansão de seus negócios para os próximos 5 anos, no qual prevê a ampliação do mercado de atuação e o lançamento de três novos serviços. Para alcançar esses objetivos a empresa precisa investir na construção de uma nova sede, com 1,5 mil metros quadrados, com um custo estimado de 4,5 milhões de reais.

Diante deste contexto este artigo visa contribuir com a organização através da elaboração de um estudo de viabilidade econômica para apoiar a decisão de investimento. Para atingir este objetivo serão utilizadas as técnicas tradicionais VPL, TIR e IL, serão traçados cenários otimista, neutro e pessimista como forma de avaliar a sensibilidade do projeto a variações de fluxos de caixa futuros e, em complemento será utilizada a TOR para contribuir com a tomada de decisão neste projeto.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Investimento em ativos fixos

Os ativos são considerados geradores potenciais de benefícios futuros. Em se tratando de ativos fixos, convém considerar seus impactos na consecução dos objetivos empresariais, sob os enfoques da gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial, na medida em que contribuem para a eficácia da organização, na obtenção dos resultados presentes e futuros da empresa (CATELLI; PARISI; SANTOS, 2003; GITMAN; ZUTTER, 2017).

Sob o enfoque operacional, os ativos fixos são utilizados de modo gradual e durante anos no ciclo produtivo. Eles contribuem para o resultado (margem) operacional impactando em variáveis de eficiência, flexibilidade, qualidade. Pode-se calcular esta margem reduzindo-se a valor presente os benefícios a serem gerados pelo ativo fixo. Sob o enfoque financeiro, os ativos fixos constituem investimentos de capital, de somas elevadas, retorno incerto e de longo prazo, cujos riscos devem ser considerados na remuneração do capital e na liquidez da empresa. A taxa de risco pode ser considerada na projeção de resultados estimando-se probabilidades favoráveis e desfavoráveis na projeção dos resultados. Sob o enfoque econômico, o ativo fixo deve produzir um fluxo de benefícios futuros superiores ao fluxo de todos os custos, operacionais e financeiros, por ele ocasionados, contribuindo para o resultado como um todo. Sob o aspecto patrimonial, o ativo fixo é considerado um estoque gerador de riqueza provocando variações no valor do patrimônio da empresa ao longo do tempo (CATELLI; PARISI; SANTOS, 2003).

2.2 Risco e Incerteza

Considerando o montante de capital a investir e o risco inerente aos projetos de investimento, a empresa deve realizar avaliação financeira de modo a identificar a viabilidade econômica na realização do investimento. Todo processo decisório sob a realização ou não de um investimento está submetido ao risco. Os tomadores de decisão buscam minimizar os riscos da perda maximizando desta forma os ganhos (DOROW et al., 2010). Em se tratando de avaliação financeira de investimentos, o risco possui importante papel nas decisões, sendo uma probabilidade de ganho ou perda associada a uma decisão de investimento. Muitas decisões financeiras são tomadas em condições de incerteza visto que consideram eventos que ocorrerão no futuro (ASSAF NETO; LIMA, 2017; LIMA; SILVEIRA, 2009).

O risco em negócios está popularmente associado às perdas financeiras, logo é considerado algo negativo e que merece ser evitado, porém tecnicamente deve ser tratado de forma científica pelos tomadores de decisão. As atitudes dos tomadores de decisão são cruciais nos resultados dos negócios, pois se forem prudentes em demasia evitam toda possibilidade de risco, podendo levar a perda de oportunidades. O contrário

também pode ser danoso, pois ousadia em excesso pode levar a grandes perdas econômicas. Por um viés mais otimista, pode-se dizer que o risco está diretamente associado ao retorno, pois diz-se que quanto maior o risco, maior o retorno esperado (ASSAF NETO; LIMA, 2017; GITMAN; ZUTTER, 2017; LIMA; SILVEIRA, 2009).

2.3 Métodos de avaliação de investimento

Profissionais da área financeira utilizam diversos métodos para avaliação de investimentos, visando confirmar a viabilidade econômica de projetos. As principais técnicas utilizadas são: período de payback, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e índice de lucratividade (IL) (ASSAF NETO; LIMA, 2017; GITMAN; ZUTTER, 2017; MINARDI; SAITO, 2007; PAMPLONA; SANTOS, 2005).

O período de payback consiste na determinação do tempo necessário para que o investimento inicial seja recuperado pelas entradas de caixa promovidas pelo investimento, existindo algumas variações do método que consideram ou não o valor do dinheiro no tempo. O payback efetivo considera entradas de caixa no valor nominal, sem considerar taxas de capitalização ou desconto, já o payback descontado traz todos os fluxos de caixa ao valor presente considerando o valor do dinheiro no tempo. Para esse cálculo utiliza-se uma taxa de juros que representa a rentabilidade mínima aceita para o projeto conhecida como custo de oportunidade. Para o payback define-se um critério de decisão em medida temporal, em média de 4 a 6 anos, para aceitar ou rejeitar o projeto (ASSAF NETO, 1992; ASSAF NETO; LIMA, 2017; GITMAN; ZUTTER, 2017; LIMA et al., 2015).

O valor presente líquido (VPL) é obtido pela diferença do valor inicial investido no projeto, entendido como o desembolso de caixa, e os futuros fluxos de caixa proporcionados pelo projeto, trazidos a valores presentes, considerando uma taxa de desconto do projeto que representa a rentabilidade mínima requerida. Como critério de decisão costuma-se adotar $VPL > R\$ 0,00$, que representa geração de valor econômico. Resultados iguais ou menores que zero representam a não criação ou destruição de valor econômico respectivamente (ASSAF NETO, 1992; GITMAN; ZUTTER, 2017; LUEHRMAN, 1997; MINARDI; SAITO, 2007; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

A TIR representa a taxa de desconto que iguala em determinado momento as saídas de caixa, ou seja, o investimento inicial, com as entradas previstas no projeto. Como critério de decisão deve-se definir previamente uma taxa mínima exigida para o projeto (taxa de atratividade), logo, se a TIR for maior que a taxa de atratividade considera-se o projeto aceito (ASSAF NETO, 1992; GITMAN; ZUTTER, 2017; RESENDE; SIQUEIRA, 2004; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

O índice de lucratividade (IL) é determinado por meio da divisão do valor presente das entradas de caixa pelo valor presente do desembolso de capital. (ASSAF NETO, 1992; RESENDE; SIQUEIRA, 2004).

Considerando as condições de incerteza dos fluxos de caixa futuros e o risco

de projetos de investimentos, costuma-se adotar técnicas de análise de sensibilidade de um projeto e projeção de cenários para avaliar o risco dos projetos. A análise de sensibilidade avalia a viabilidade de projetos mediante oscilação de fluxos de caixa, taxas de juros, custos, dentre outros fatores relevantes. Na análise de cenários geram-se cenários para simulação dos resultados do projeto em condições diferenciadas, como por exemplo: cenário esperado, pessimista e otimista. (LIMA; SILVEIRA, 2009; MINARDI; SAITO, 2007).

2.4 Teoria das Opções Reais

Embora os métodos que consideram o valor do dinheiro no tempo são os preferidos na avaliação financeira de projetos, existem críticas a sua adoção pura e simples. Estes métodos tradicionais adotam a premissa que a gestão do projeto é passiva e inalterada e não considera flexibilidades gerenciais necessárias as incertezas do meio e seus reflexos sobre os fluxos de caixa futuros (DIXIT; PINDYCK, 1995; MINARDI, 2000; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010; TRIGEORGIS, 1993). Na gestão de projetos de investimento há possibilidade de se alterar a estratégia operacional ou a temporalidade de execução do cronograma para capitalizar oportunidades futuras favoráveis ou mitigar perdas (MINARDI, 2000; PAMPLONA; SANTOS, 2005; SMIT; TRIGEORGIS, 2006). Para inclusão da flexibilidade na avaliação financeira de projetos pode-se utilizar a Teoria de Opções Reais (TOR), que permite a adoção de alternativas a simples rejeição ou aceite dos projetos. A TOR tem suas origens no mercado financeiro, que compreende uma opção de tomar uma ação (comprar ou vender, investir, abandonar ou postergar), a um preço predeterminado durante um determinado prazo (DIXIT; PINDYCK, 1995; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010). Considera-se então como possibilidades postergar, expandir, contrair ou abandonar projetos, ou seja, alterar o projeto original em diferentes etapas ao longo de sua vida útil operacional (MINARDI, 2000; MINARDI; SAITO, 2007; TRIGEORGIS, 1993; TRIGEORGIS; TSEKREKOS, 2018).

Minardi (2000, p.76) enaltece as qualidades da TOR quando afirma ser “a melhor abordagem para avaliar projetos quando existem flexibilidades gerenciais significativas, sendo bem menos subjetiva que outras técnicas”. Smit e Trigeorgis (2006) ainda destacam que a opção de investir num determinado projeto não é exclusiva de uma empresa, pois no mercado há concorrência e estes atores podem decidir por realizar investimentos. A empresa pode optar por investir, postergando o investimento, ou comprometer no momento atual os recursos e ser a primeira a agir e ocupar o mercado. O autor enfatiza a necessidade de considerar o estilo de gestão da organização que avalia o projeto. Por exemplo, se ela costuma adotar a estratégia de liderança, tende a ser a primeira a ocupar uma fatia de mercado, ou se adota postura de seguidor e aguarda movimentação dos concorrentes e consumidores para agir após confirmação das previsões do mercado, ou ainda se adota uma postura flexível, buscando formar alianças estratégicas, negociando dessa forma colaborativa a sua fatia de mercado.

O VPL é considerado como ponto de partida para a adoção da TOR. A partir dele se calcula o Valor da flexibilidade gerencial somando ambos conforme apresentado em artigo seminal de Trigeorgis (1993).

$$VPL_{\text{expandido}} = VPL_{\text{tradicional}} + \text{VALOR}_{\text{flexibilidade gerencial}}$$

Dixit e Pindyck (1995) já na década de 90 perceberam a influência da globalização sobre os negócios. Eles perceberam que havia se acentuado a incerteza no ambiente de negócios e que as técnicas tradicionais de análise de investimento não conseguiam capturar este novo elemento. Em sua pesquisa conseguiram calcular o valor das opções a partir da TOR e comprovaram ser necessário ponderar esta informação na hora de analisar a viabilidade econômica de investimentos.

Minardi (2000) introduziu no Brasil esta técnica quando comprou diversas técnicas de análise de investimento que se apropriavam da flexibilidade gerencial na tomada de decisões. Concluiu que a TOR é a técnica de melhor resultado.

Recentemente a TOR tem sido utilizada na análise das decisões de investimento em ativos geradores de energia elétrica nos Estados Unidos e na Grécia sob contexto de incerteza de fluxo de caixa e incerteza regulatória (FLETEN et al., 2016; FLETEN; HAUGOM; ULLRICH, 2017).

Rambaud e Pérez (2016) utilizaram o modelo de precificação de opções binomiais para avaliar a opção de abandono de um projeto e Rambaud e Pérez (2017) realizaram estudo semelhante porém com objetivo de expansão. Em ambos os casos comprovaram que a TOR é eficiente na determinação do valor da opção para a correta tomada de decisão.

Lindemeyer (2018) aplicou a TOR na análise de investimento de uma usina eólica no Rio Grande do Sul. A permitiu identificar os cenários adequados para tomar decisões, pois a TOR possui muitas variáveis que podem ser precificadas pela TOR.

Tognetti (2018) utilizou a TOR para análise de investimento em galpões industriais e logísticos. Seus resultados demonstraram que as opções reais podem agregar valor considerável à decisão de investimento bem como na opção de abandono, adiamento e faseamento, sobretudo em cenários de alta volatilidade de preços dos ativos.

3 | METODOLOGIA

Para a elaboração da pesquisa utilizou-se o método do estudo de caso (YIN, 2015). O estudo de caso visa explorar, descrever, explicar e ou avaliar, fenômenos complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos. Ultrapassa a descrição de fatos ou situações buscando proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado. No estudo de caso o pesquisador costuma investigar eventos sem exercer influência sobre os elementos ou fatos. Os fatores são investigados profundamente mediante o uso de diversas fontes de dados, bem como

análises diversas (YIN, 2015). Desta forma, foi considerado um método adequado ao propósito desta pesquisa que tem o propósito de avaliar a viabilidade econômica de um investimento em um ativo imobilizado por uma empresa denominada ficticiamente neste estudo de “Empresa Alpha”.

Para a consecução deste estudo foram utilizados dados primários, fornecidos diretamente pela empresa, através de documentos legais, como orçamento, faturamento atual, projeções de fluxos de caixa embasados no futuro investimento. Também utilizou-se dados secundários, buscando-se dados sobre o panorama dos sistemas agroindustriais e de indicadores de mercado, obtidos através de informativos, relatórios técnicos e sites governamentais.

Para análise dos dados utilizou-se as técnicas tradicionais de análise de investimentos, que incluem payback descontado, valor presente líquido, taxa interna de retorno e índice de lucratividade, além de teste de sensibilidade e análise de cenários como métodos que capturam o risco de investimento e em complemento a TOR, visando capturar a flexibilidade gerencial na tomada de decisão. Os dados foram processados com auxílio do Calc, aplicativo de planilhas de cálculo do Libre Office versão 6.2.

4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 O mercado de atuação da empresa

O mercado do agronegócio brasileiro está em franca expansão buscando ampliação da produção para atendimento do mercado consumidor brasileiro e a geração de excedentes às exportações (NOGUEIRA, 2016; SANTOS et al., 2016). Os maiores clientes podem ser distribuídos em quatro segmentos principais: Sistemas Agroindustriais (SAG) leite, carne de frango, carne suína, carne bovina, que representam 40%, 30%, 20% e 10% respectivamente das receitas com prestação de serviços.

Segundo dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento a produção atual de carnes no Brasil (bovina, frango e suína) é de 27 milhões de toneladas (2017/18) e a previsão é de crescimento de 26,8% nos próximos anos, atingindo a marca de 34,2 milhões de toneladas em 2027/28. Este crescimento será lastreado pela elevação do consumo interno da população brasileira, projetando-se para a carne bovina um aumento de 17,0 %, para carne suína, 25,4 %, e de frango, 28,8 %. O futuro do SAG Leite também é promissor com projeção de crescimento a uma taxa anual entre 2,1 a 2,9% nos próximos 10 anos passando de 35,3 bilhões de litros produzidos em 2018 para valores entre 43,4 e 48,1 bilhões de litros em 2028.

Em se tratando de exportações o quadro é promissor. As projeções para exportações de carnes brasileiras apontam para taxas de crescimento de 36% para carne bovina, 38,9% para suína e 33,6% frango (BRASIL. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO), 2018).

Quando comparados a produção brasileira de carne suína em 2017 de 3,7 milhões de toneladas com o consumo de carne suína no Brasil: 2,9 milhões de toneladas percebe-se o perfil de produção para exportação. No ranking mundial o país ocupa a quarta colocação como produtor e exportador de carne suína existindo bastante espaço para crescimento (SOUZA, 2017).

4.2 A EMPRESA

A empresa Alpha atua no segmento de prestação de serviços, realizando as atividades de cunho técnico-científico em sua sede, na região central do Rio Grande do Sul atendendo clientes do setor agroindustrial brasileiro. Nos últimos 10 anos a empresa tem crescido e acompanhado o desenvolvimento do mercado agroindustrial brasileiro. Seu faturamento passou de 236 mil reais para 5,16 milhões conforme indicam os dados da Figura 01.

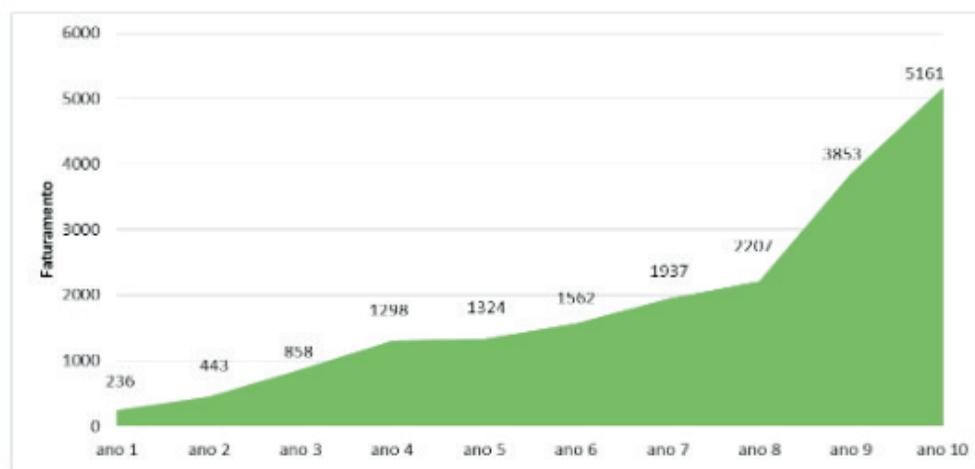


Figura 1 – Faturamento da Empresa Alpha (milhares de reais)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Considerando o desempenho positivo da última década, a empresa elaborou um plano de expansão de seus negócios para os próximos 5 anos. Dentre os objetivos estão a ampliação do mercado de atuação e o lançamento de três novos serviços, projetando-se um crescimento de 50% das receitas de prestação de serviços. Para alcançar esses objetivos a empresa precisa realizar investimentos em recursos físicos, materiais e tecnológicos. Em relação às instalações, será necessária a construção de uma nova sede, com 1,5 mil metros quadrados, com um custo estimado de 4,5 milhões de reais.

4.3 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Para avaliação financeira deste projeto de investimento assumiram-se os seguintes critérios: o investimento inicial para construção da nova sede é de R\$ 4,5 milhões; a taxa de juros é de 8,35% ao ano (linha de financiamento BNDES automático); prazo

de financiamento de 10 anos, considerando-se esse período de tempo como limite máximo de retorno do capital na avaliação do projeto; periodicidade do fluxo de caixa será considerada anual, pois as parcelas do financiamento, visando a amortização da dívida e juros sobre capital, também são anuais; como entradas de fluxo de caixa será utilizado os lucros incrementais oriundos da ampliação dos negócios, em razão da construção da nova sede. Na avaliação econômica de investimentos deve-se utilizar fluxos de caixa incrementais, ou seja, os fluxos de entrada e saída de caixa que se originam do investimento. De outra forma pode-se depreender que inexistindo o investimento, os fluxos de caixa atribuíveis à proposta deixariam de existir (ASSAF NETO; LIMA, 2017; GITMAN; ZUTTER, 2017).

Sendo assim, o lucro atual da empresa não será computado como fonte de pagamento do investimento, pois deve-se considerar o retorno financeiro que o projeto trará, sem influência da atual estrutura da organização. A atual sede da empresa não será utilizada como abatimento do pagamento à construtora, mas após a transferência das operações para a sede nova sede poderá ser utilizada para outros fins, portanto, seu valor venal será considerado como abatimento do valor da dívida. A avaliação do imóvel é de um milhão de reais e este valor será estimado como fluxo de caixa do primeiro período devida a seu potencial de amortização da dívida.

Segue abaixo a previsão do fluxo de caixa da organização para o período de 10 anos após a realização do investimento.

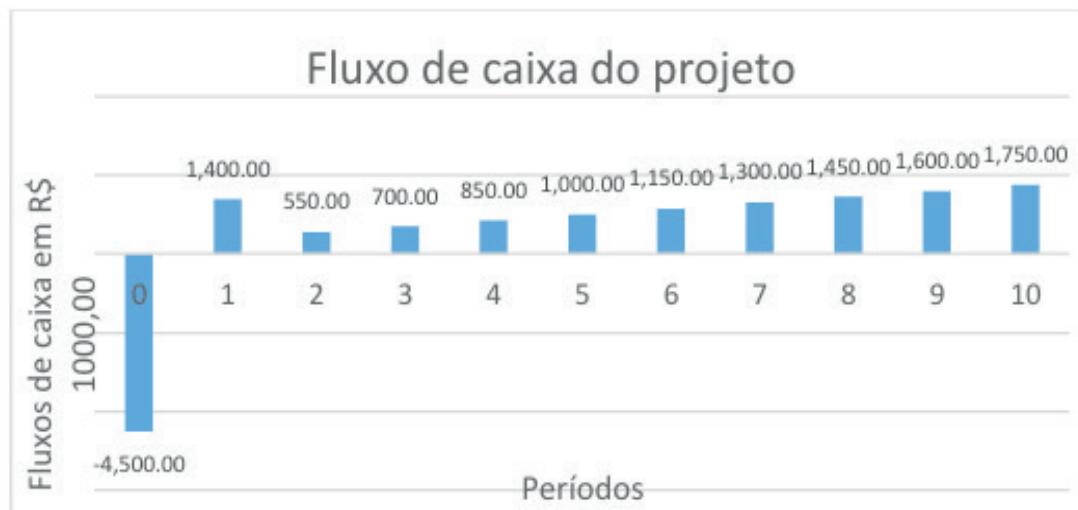


Figura 02: Projeção de fluxos de caixa do projeto

Fonte: elaborado pelos autores

Com base nestes dados procedeu-se o cálculo dos seguintes métodos de avaliação de investimentos: período de payback descontado (considerando taxa de desconto de 8,35%), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e índice de lucratividade (IL).

O Quadro 01 apresenta o período de payback descontado cujo prazo ficou em 6 anos e 4 meses, menor que o limite máximo de retorno do capital – 10 anos -, portanto,

segundo este critério considera-se aprovado o projeto.

Período	Investimento	Fluxos de caixa	Juros (8,35%)	Saldo	
	-4.500.000,00			-4.500.000,00	
1		1.400.000,00	-375.750,00	-3.475.750,00	
2		550.000,00	-290.225,13	-3.215.975,13	
3		700.000,00	-268.533,92	-2.784.509,05	
4		850.000,00	-232.506,51	-2.167.015,55	
5		1.000.000,00	-180.945,80	-1.347.961,35	
6		1.150.000,00	-112.554,77	-310.516,13	
7			-25.928,10	963.555,78	
					6 anos e 4 meses

Quadro 01: Período de payback do projeto

Fonte: os autores

O VPL calculado para este projeto considerando os valores de investimento e entradas futuras de caixa supramencionados foi de R\$ 2.875.216,84. O VPL exige a definição prévia da taxa de atratividade do projeto para descontar os fluxos de caixa. Neste estudo, considerou-se a taxa de atratividade equivalente ao custo do financiamento, pois o projeto será financiado exclusivamente por capital de terceiros.

O “VPL reflete a riqueza em valores absolutos do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa”. O critério de aceitação-rejeição do método é simples de interpretar: todo investimento que apresente um VPL maior ou igual a zero é aprovado. Segundo o VPL, este projeto foi considerado aprovado (ASSAF NETO, 1992; GITMAN; ZUTTER, 2017; LUEHRMAN, 1997; MINARDI; SAITO, 2007; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

O projeto apresentou TIR de 19,66%. Considera-se atraente todo investimento que apresente TIR maior que a taxa de atratividade, desta forma o projeto está aprovado (ASSAF NETO, 1992; GITMAN; ZUTTER, 2017; RESENDE; SIQUEIRA, 2004; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

O IL deste projeto foi de 1,64, significa que para cada real investido, o retorno é de R\$ 1,64. Para índices de lucratividade superiores a 1,0 os projetos são considerados economicamente atraentes, logo, segundo este critério o presente projeto está aprovado (ASSAF NETO, 1992; RESENDE; SIQUEIRA, 2004).

Os métodos de avaliação de investimento utilizados até o momento não consideram condições de instabilidade (risco) pois tanto saídas quanto entradas de caixa são previstas para acontecer no futuro e não preveem oscilações. Ocorre que o mercado não proporciona esta certeza às empresas, daí a necessidade de efetuar simulações para estimar o risco do investimento. Uma forma de simular o risco é realizar análise de sensibilidade onde o projeto é testado mediante oscilações de fluxos de caixa simulando redução de receitas ou aumento de despesas e vice

versa. O presente estudo utiliza fluxos de caixa incrementais que combina receitas e despesas simplificando esta simulação. Considerando que o projeto já apresenta bons resultados com as previsões utilizadas a variação dos fluxos de caixa incrementais para patamares superiores não foi realizada pois não contribuiria com a avaliação de sensibilidade.

Para avaliação da sensibilidade será considerada a redução dos fluxos de caixa apresentados no Quadro 02 em 10 e 20%.

Período	Redução de 10%			Redução de 20%		
	Fluxos de Caixa	Juros (8,35%)	Saldo	Fluxos de Caixa	Juros (8,35%)	Saldo
0			-4.500.000,00			-4.500.000,00
1	1.260.000,00	-375.750,00	-3.615.750,00	1.120.000,00	-375.750,00	-3.755.750,00
2	495.000,00	-301.915,13	-3.422.665,13	440.000,00	-313.605,13	-3.629.355,13
3	630.000,00	-285.792,54	-3.078.457,66	560.000,00	-303.051,15	-3.372.406,28
4	765.000,00	-257.051,21	-2.570.508,88	680.000,00	-281.595,92	-2.974.002,20
5	900.000,00	-214.637,49	-1.885.146,37	800.000,00	-248.329,18	-2.422.331,39
6	1.035.000,00	-157.409,72	-1.007.556,09	920.000,00	-202.264,67	-1.704.596,06
7	1.170.000,00	-84.130,93	78.312,98	1.040.000,00	-142.333,77	-806.929,83
8				1.160.000,00	-67.378,64	285.691,53

Quadro 02: Período de payback do projeto simulando redução de 10 e 20% nos fluxos de caixa

Fonte: os autores.

Considerando redução de 10% dos fluxos de caixa o período de payback eleva-se para 6 anos e 11 meses. Nestas condições o VPL é de R\$ 2.137.695,16 a TIR é de 16,97% e o IL é de 1,48. Com redução de 20 %, o período de payback passa a 7 anos e 9 meses, nestas condições o VPL será de R\$ 1.400.173,48 a TIR de 14,15% e o IL de 1,31. Em ambas as situações propostas o projeto reduziu sua atratividade devido ao aumento do período de payback redução do VPL, TIR e IL, porém atende aos critérios para sua aprovação.

A proposição de cenários para avaliação de riscos de projetos costuma abordar 3 cenários distintos: realista ou esperado, pessimista e otimista. O cenário realista/esperado já foi avaliado no início deste capítulo e apresenta resultados financeiros favoráveis à aprovação do investimento.

Como cenário pessimista, sugere-se adotar a redução de 30% dos fluxos de caixa como possível reflexo da elevação de custos ou redução de atividade econômica. Além destes fatores poderia ocorrer a elevação dos custos de construção da nova sede. O Índice Geral de Preços de Mercado IGPM é o índice mais utilizado pelo setor imobiliário, desta forma, utilizou-se o percentual acumulado de 12 meses referente ao mês de abril/2019 (8,65%) na simulação do aumento de custos da obra.

Nestas condições o período de payback ficará em 9 anos e 6 meses. O VPL é de R\$ 273.401,79 a TIR é de 9,45% e o IL é de 1,06.

O cenário otimista pode contar com situação inversa ao pessimista: aumento

de fluxo de caixa em 30% oriundos de ganhos por redução de custos ou aumento da atividade econômica e redução do custo de construção da nova sede em 8,65%.

Nestas condições o período de payback ficará em 4 anos e 4 meses, o VPL do projeto será de R\$ 5.477.031,90, a TIR será de 30,29% e o IL será de 2,33. Em ambos cenários os resultados indicam a aprovação do projeto.

A TOR permite a adoção de alternativas que ultrapassam a simples rejeição ou aceite dos projetos característica da análise de investimentos tradicional. A TOR aplicada a avaliação de projetos de investimentos captura e utiliza a flexibilidade gerencial necessária ao aproveitamento das melhores oportunidades sem perder a característica essencial das opções: uma opção é um direito, mas não a obrigação de agir (MINARDI, 2000; PAMPLONA; SANTOS, 2005; SAITO; TÁVORA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

As principais opções aplicáveis ao presente projeto são implementar imediatamente, abandonar o projeto ou postergar a implementação até que seja confirmada a condição adequada ao sucesso do projeto. Um método simplificado para avaliação das opções é a árvore de decisão binomial utilizada por Trigeorgis (1993) e que está representada na Figura 03 abaixo. Utilizando das estimativas de VPL, montou-se a árvore de decisão do presente estudo contemplando inicialmente a decisão de abandonar o projeto em contraponto a sua implementação. O VPL de R\$ 2.875.216,84 e TIR de 19,66% justificam a implementação.

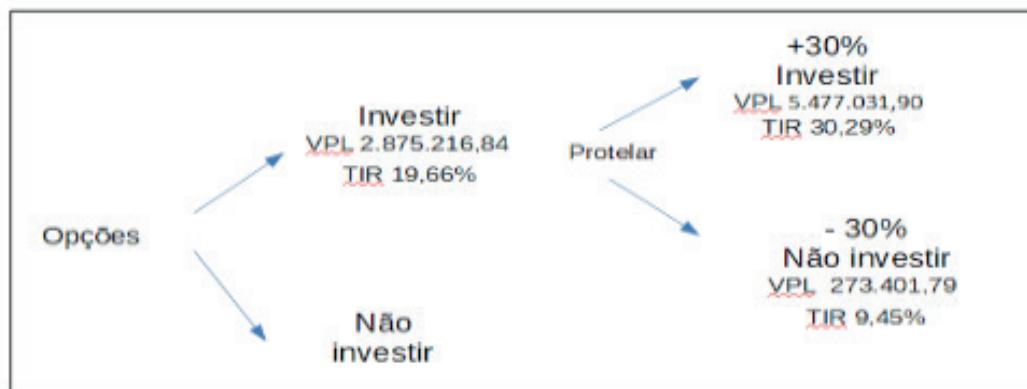


Figura 03: Árvore de Decisão Binomial

Fonte: os autores

A decisão de protelar está relacionada a confirmação de mercado propício à implementação do projeto. Neste caso será considerado o cenário otimista com acréscimo dos fluxos de caixa em 30% gerando um VPL de R\$ 5.477.031,90 e TIR de 30,29%. Caso o mercado sinalize retração, a empresa poderá optar pelo não investimento. Para esta situação utilizou-se o cenário pessimista com redução de 30% dos fluxos de caixa VPL de R\$ 273.401,79 e TIR de 9,45%.

Considerando que o VPL expandido = VPL tradicional + VALOR flexibilidade gerencial (TRIGEORGIS, 1993) há necessidade de se calcular o valor da flexibilidade

gerencial. Pamplona e Santos (2005) afirmam que o valor da opção flexibilidade é representado pela diferença entre os dois VPLs, neste caso R\$ 2.601.815,05. O VPL expandido, R\$ 5.477.031,90, representa o Valor da Opção de protelar para confirmar as condições adequadas do mercado.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo é apoiar a decisão de uma organização sobre investir ou não na construção de uma nova sede para ampliação das suas atividades. Considerando que o projeto de investimento avaliado visa custear a construção de um ativo fixo (nova sede) e que todo ativo deve produzir benefícios futuros para a organização, gerando riqueza e contribuindo para o resultado econômico, efetuou-se a análise de investimento considerando as técnicas de período de payback, VPL, TIR, IL seguidas pela avaliação da sensibilidade do projeto às incertezas do mercado além da avaliação de cenários pessimista e otimista. Em complemento utilizou-se a TOR para incluir a flexibilidade na avaliação a melhor tomada de decisão gerencial.

O investimento previsto é de R\$ 4,5 milhões e a fonte de financiamento é externa (BNDES) com prazo de pagamento de 10 anos com taxa de juros de 8,35% a.a.. Considerando o fluxo de caixa previsto pela organização o payback ocorrerá em 6 anos e 4 meses o VLP será de R\$ 2.875.216,84, a TIR 19,66% e o IL 1,64.

No teste de sensibilidade avaliou-se a viabilidade do projeto mediante redução dos fluxos de caixa em 10 e 20% respectivamente. Com redução de 10 % o payback ocorre com 6 anos e 11 meses, o VPL é de R\$ 2.137.695,16, a TIR é de 16,97% e o IL é de 1,48. Com redução de 20% o payback ocorre em 7 anos e 9 meses, o VPL é de R\$ 1.400.173,48, a TIR é de 14,15% e o IL é de 1,31. Na análise de cenários, o cenário pessimista com redução de 30% nos fluxos de caixa e elevação do investimento em 8,65%. O payback ocorre em 9 anos e 6 meses, o VPL é de R\$ 273.401,79 a TIR é de 9,45% e o IL é de 1,06. O cenário otimista considerou situação oposta com elevação dos fluxos de caixa em 30% e redução do investimento, desta forma o payback ocorre em 4 anos e 4 meses, o VPL do projeto será de R\$ 5.477.031,90 a TIR será de 30,29% e o IL será de 2,33. Todos os índices apresentados levam a aprovação do projeto.

A TOR foi utilizada neste estudo porque vai além da simples decisão de aprovar ou rejeitar projeto e possibilita a utilização de flexibilidades gerenciais na tomada de decisão. Como opções do projeto foram consideradas a implementação ou abandono imediato do projeto e a postergação visando confirmação de ambiente econômico favorável a expansão da organização. Tanto a implementação imediata como postergação apresentaram-se como boas opções ao projeto. Os índices projetados para implementação imediata justificam a aprovação em detrimento do abandono do projeto.

No caso de postergação para confirmar o ambiente econômico adequado, caso sejam confirmadas condições favoráveis segundo a TOR o VPL eleva-se 90,5% de R\$

2.875.216,84 para R\$ 5.477.031,90. Caso o mercado sinalize restrições aos fluxos de caixa o projeto então poderá ser rejeitado sem dispêndios de capital.

Todas as estimativas de variação das condições do projeto mostraram-se viáveis financeiramente, portanto, pelos critérios utilizados na gestão de orçamento de capital, este projeto está aprovado, cabendo a decisão final sempre aos gestores da organização. Não foi considerado o impacto da rejeição que permitindo a algum concorrente ocupar o espaço no mercado.

O desconhecimento de algumas variáveis não abordadas neste estudo podem demandar então pela sua alteração (incluindo estas novas variáveis) e recálculo da avaliação financeira. Como sugestões para futuros estudos, poder-se-ia considerar os fluxos de caixa projetados para além do período de 10 anos definidos como prazo limite de payback pois este tipo de ativo (edificação) possui maior longevidade. Outra alternativa para melhorar o entendimento do assunto é a adoção do Valor Presente Ajustado que considera o reinvestimento dos fluxos de caixa do projeto e o ponto focal de avaliação é deslocado para o futuro (LUEHRMAN, 1997).

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. Os Métodos Quantitativos de Análise de Investimentos. **Caderno de Estudos da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras**, n. 6, p. 01–16, 1992.

ASSAF NETO, A.; LIMA, G. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: ATLAS, 2017.

BRASIL. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO). **Projeções do Agronegócio: Brasil 2017/18 a 2027/28 projeções de longo prazo**. 9. ed. Brasília: MAPA: ACE, 2018.

CATELLI, A.; PARISI, C.; SANTOS, E. S. Gestão Econômica de Investimentos em Ativos Fixos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, n. 31, p. 26–44, 2003.

CORRÊA, A. C. C. **Os Fatores Determinantes da Geração de Valor em Empresas não Financeiras de Capital Aberto Brasileiras**. Dissertação. 555fl. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/ USP, 2012.

DIXIT, A. K.; PINDYCK, R. S. The New Option View of Investment. **The Harvard Business Review**, may-june, p. 28, 1995.

DOROW, A. et al. A Heurística da Ancoragem e a Tomada de Decisão Sob Risco em Investimentos Imobiliários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 86–101, 2010.

FLETEN, S. E. et al. Green Electricity Investment Timing in Practice: Real options or net present value? **Energy**, v. 116, p. 498–506, 2016.

FLETEN, S. E.; HAUGOM, E.; ULLRICH, C. J. The Real Options to Shutdown, Startup, and Abandon: U.S. electricity industry evidence. **Energy Economics**, v. 63, p. 1–12, 2017.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de Administração Financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

KAMMLER, E. L.; ALVES, T. W. Análise da Capacidade de Explicação dos Investimentos das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Através do Modelo do Acelerador. **Contabilidade Financeira - USP**, n. 39, p. 81–92, 2005.

LIMA, A. C.; SILVEIRA, J. A. G. Percepção do Risco na Decisão de Investimento. **Pretexto**, v. 10, n. 3, p. 23–35, 2009.

LIMA, J. D. et al. A systematic Approach for the Analysis of the Economic Viability of Investment Projects. **International Journal of Engineering Management and Economics**, v. 5, n. 1/2, p. 17, 2015.

LINDEMAYER, R. M. **Aplicação da Teoria de Opções Reais na Avaliação de um Complexo Eólico**. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2018.

LUEHRMAN, T. A. Using APV : a better tool for Valuing Operations. **Harvard Business Review**, p. 7, 1997.

MINARDI, A. M. A. F. Teoria de Opções Aplicada a Projetos de Investimento. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 40, n. 2, p. 74–79, 2000.

MINARDI, A. M. A. F.; SAITO, R. Orçamento de capital. **RAE**, v. 47, n. 3, p. 79–83, 2007.

NOGUEIRA, A. C. L. Agricultura: As Perspectivas do Agronegócio Brasileiro até 2024. **Informações Fipe**, v. 426, p. 3–6, 2016.

PAMPLONA, E. D. O.; SANTOS, E. M. DOS. Teoria das Opções Reais : uma atraente opção no processo de análise de investimentos. **R.Adm**, v. 40, n. 3, p. 235–252, 2005.

RAMBAUD, S. C.; PÉREZ, A. M. S. Assessing the Option to Abandon an Investment Project by the Binomial Options Pricing Model. **Advances in Decision Sciences**, v. 2016, 2016.

RAMBAUD, S. C.; PÉREZ, A. M. S. The option to expand a project : its assessment with the binomial options pricing model -. **Operations Research Perspectives**, v. 4, p. 12–20, 2017.

RESENDE, M. A.; SIQUEIRA, J. R. M. DE. **Orçamento de Capital: uma exposição de aspectos relevantes das técnicas de análise e dos cuidados em sua utilização**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais...2004

SAITO, M. B.; TÁVORA JÚNIOR, J. L.; OLIVEIRA, M. R. G. **A teoria das opções reais: uma aplicação a projetos de investimento em inovação tecnológica considerando-se o valor da flexibilidade gerencial**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais...2010

SANTOS, L. P. et al. Agronegócio Brasileiro no Comércio Internacional. **Revista de Ciências Agrárias**, v. 39, n. 1, p. 54–69, 2016.

SMIT, H. T. J.; TRIGEORGIS, L. Real options and games: Competition, alliances and other applications of valuation and strategy. **Review of Financial Economics**, v. 15, p. 95–112, 2006.

SOUZA, W. F. DE. Análise mensal: Carne Suína. **Conab**, v. dezembro, p. 5, 2017.

TOGNETTI, G. C. **Proposta de Aplicação da Teoria de Opções Reais na Avaliação da Implantação de Condomínios de Galpões Industriais e Logísticos**. Dissertação 146 f. Universidade Estadual de Campinas, 2018.

TRIGEORGIS, L. Real Options and Interactions with Financial Flexibility. **Financial Management**, p. 202–224, 1993.

TRIGEORGIS, L.; TSEKREKOS, A. E. Real Options in Operations Research : A Review. **European Journal of Operational Research**, v. 270, n. 1, p. 1–24, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos**. Bookman Editora, 2015.

ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Data de Submissão: 12/11/2019

Data de aceite: 03/12/2019

Murilo Marques Costa

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/1548057223083619>

Vanessa Bernardo Lima

Discente da Faculdade Evangélica de Ceres

<http://lattes.cnpq.br/3452690480804351>

Renata Sousa Nunes

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/5939446128084399>

Suelen Marçal Nogueira

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/9147144567533946>

Vinicius de Oliveira Costa

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/2926707527753855>

Rosimeire de Moraes Oliveira

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/5291045121466378>

Khezia Almeida Araújo Guimarães

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - Go

<http://lattes.cnpq.br/3396461937401035>

Samara Rodrigues Campos

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/4486498756105775>

Geisenely Vieira dos Santos Ferreira

Docente da Faculdade Evangélica de Ceres - GO

<http://lattes.cnpq.br/8131724742453898>

RESUMO: INTRODUÇÃO: Esta pesquisa se trata do terceiro elemento das atividades logísticas, que é a entrada e processamento de pedidos, essa é uma atividade importante que faz parte do ciclo total do pedido. A logística abrange todo o conjunto de movimentação e armazenagem da organização, desde o ponto de aquisição dos materiais até o consumidor final, tal processo envolve atividades de compras, manuseio de materiais, processamento de pedidos, planejamento, controle e distribuição. OBJETIVO: Demonstrar como acontece a entrada e processamento de pedidos e quais ferramentas tecnológicas podem ser implantadas ao decorrer do ciclo do pedido. METODOLOGIA: Trata-se de uma revisão bibliográfica, considerando citações das conclusões de que vários autores chegaram acerca da entrada e processamento de pedidos. DISCUSSÃO: Para que os pedidos cheguem até os clientes são necessários processos para sua efetivação. Visto que, a entrada e processamento de pedidos é uma atividade importante para esse acontecimento, será apresentado conceitos relacionados as etapas principais das séries, que defende o uso de sistemas de informação modernos e automatizados, mas que deve ser cuidadosamente avaliada em função do volume de ordens a serem processadas e da flexibilidade necessária, sendo que, sua velocidade e precisão são itens

importantes para administração desta função, lucratividade e redução de custo para as organizações. CONCLUSÃO: a satisfação do cliente é alcançada não só pelo produto, mas também pelo nível de serviço que é prestado, o que gera a necessidade de um processamento de pedido mais eficiente e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: entrada de pedidos; processamento de pedidos; tecnologia de informação e logística.

STEPS OF ENTERING AND PROCESSING APPLICATIONS USING INFORMATION TECHNOLOGIES

ABSTRACT: INTRODUCTION: This research is about the third element of logistics activities, that order entry and processing, this is an important activity that is part of the total order cycle. Logistics encompasses the entire set of moving and warehousing of the organization, from the point of purchase of materials to the final consumer. This process involves purchasing, material handling, order processing, planning, control and distribution activities. OBJECTIVE: Demonstrate how order entry and processing takes place and which technological tools can be deployed throughout the order cycle. METHODOLOGY: This is a bibliographical review, considering citations of the conclusions that several authors reached regarding the entry and processing of requests. DISCUSSION: In order for orders to reach customers, processes are required to fulfill them. Since order entry and processing is an important activity for this event, concepts related to the main stages of the series, which advocates the use of modern and automated information systems, but which should be carefully evaluated for volume, will be presented. orders to be processed and the flexibility required, and their speed and accuracy are important items for managing this function, profitability and cost reduction for organizations. CONCLUSION: Customer satisfaction is achieved not only by the product, but also by the level of service it provides, which necessitates the need for more efficient and effective order processing.

KEYWORDS: order entry; order processing; information technology and logistics.

1 | INTRODUÇÃO

A logística está presente no cotidiano dos humanos há séculos, antes mesmo de ser reconhecida por quem a utilizava. Segundo Novaes (2001) a visão sobre a logística era as atividades de apoio; dentro da organização empresarial, esse setor era encarado somente como um centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e de geração de negócio. Nos dias atuais, por se perceber que sua relevância, tem sido tratada como área da administração que, se corretamente for trabalhada, tende a trazer muitos benefícios para as empresas e principalmente no que diz respeito à redução de custos e ao aumento da lucratividade.

A logística abrange todo o conjunto de movimentação e armazenagem da organização, desde o ponto de aquisição dos materiais até o consumidor final, tal processo envolve atividades de compras, manuseio de materiais, processamento de

pedidos, planejamento, controle e distribuição. Todas essas atividades são necessárias para entrega dos materiais no ponto certo, tendo uma estrutura qualificada que atenda às necessidades do cliente. (CHIAVENATO, 2008, p129).

De acordo com Taylor (2005), o processamento de pedidos antes da evolução tecnológica demandava muito tempo para ser realizado, pois a mesma era realizada por meio de cartas, ou descritos por telefones por meio de ligações. Com a evolução das tecnologias de informação o envio de pedidos passou a ser mais rápido e prático, acelerando assim as entregas dos pedidos feitos pelos clientes.

Nas próximas linhas será evidenciado toda a série de entrada e processamento de pedidos e cada etapa do processo, e ainda, como a tecnologia de informação pode auxiliar para reduzir custo e tempo sendo implantada em todas as etapas do ciclo do pedido. A metodologia empregada para demonstração do sistema foi através de revisão bibliográfica, sendo que o objetivo é especificar a importância dessa atividade para a relação sadia do cliente e a organização.

2 | METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica, que é “a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes” (LAKATOS, 1992). Esta revisão se tratou do modo que acontece a entrada e o processamento dos pedidos em uma organização.

A pesquisa foi realizada abordando diversos livros, artigos científicos e sites. Os buscadores utilizados foram: entrada de pedidos; processamento de pedidos; tecnologia de informação e logística. Após obter as informações necessárias, o trabalho se iniciou agregando os pontos mais importantes da pesquisa.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Natureza da entrada e processamento de pedidos

As atividades da entrada e processamento de pedidos, são uma parte do processo logístico das organizações, essas atividades se referem a coleta, verificação e transmissão de informações de vendas que foram realizadas, ou seja, é a parte burocrática da venda. A velocidade com que as informações de venda são comunicadas pelo sistema logístico determina a eficiência de suas operações. (BALLOU, 2008 p261).

O pedido é a comunicação formal que acontece entre o cliente e o fornecedor, no qual deve constar todas as condições da compra feita, especificando quantidade, qualidade, preço, prazo e local de entrega, entre outros. Através desse pedido de compra que o sistema logístico é acionado para começar o processamento do mesmo.

(DIAS, 1993, p275).

O processamento de pedidos é a atividade responsável por inicializar a movimentação de produtos e a entrega de serviços. Em relação a essa atividade, é relevante lembrar que comunicações lentas e imprecisas podem custar caro para a organização, pois os consumidores insatisfeitos com tal lentidão transformam-se em vendas perdidas, estoques excessivos e a programação da produção pode gerar preparações desnecessárias e caras. (BALLOU, 2008 p.260).

Pozo (2010) aborda que o processamento de pedidos é a atividade logística primária, ressaltando que sua importância está diretamente ligada a rapidez que os bens ou serviços são entregues aos consumidores. Desta maneira esta atividade é fundamental para a agilidade no atendimento dos clientes, haja vista que, os processos de movimentação de matérias-primas ou produtos acabados, se dão início a partir da chegada do pedido a empresa.

Taylor (2005) ressalta ainda que estas atividades, mesmo com a evolução das tecnologias, ainda necessitam de um controle rigoroso. Pois nem todas as organizações possuem um sistema de gestão que realize um controle geral de todas as etapas que o pedido irá percorrer dentro da organização. Entretanto, percebe-se a importância que as empresas devem dar a esta fase do processo logístico, sendo que a agilidade e eficiência resultarão em um consumidor satisfeito.

3.2 Ciclo do pedido e o uso de tecnologias de informação

Como afirma Fleury (2000) o processamento de pedidos é representado por um conjunto de etapas que compõem o ciclo do pedido. Hill (2011) completa que, esse ciclo é a ligação entre os fornecedores e cliente em uma operação logística. A sequência que ele segue é evidenciada na figura 1.

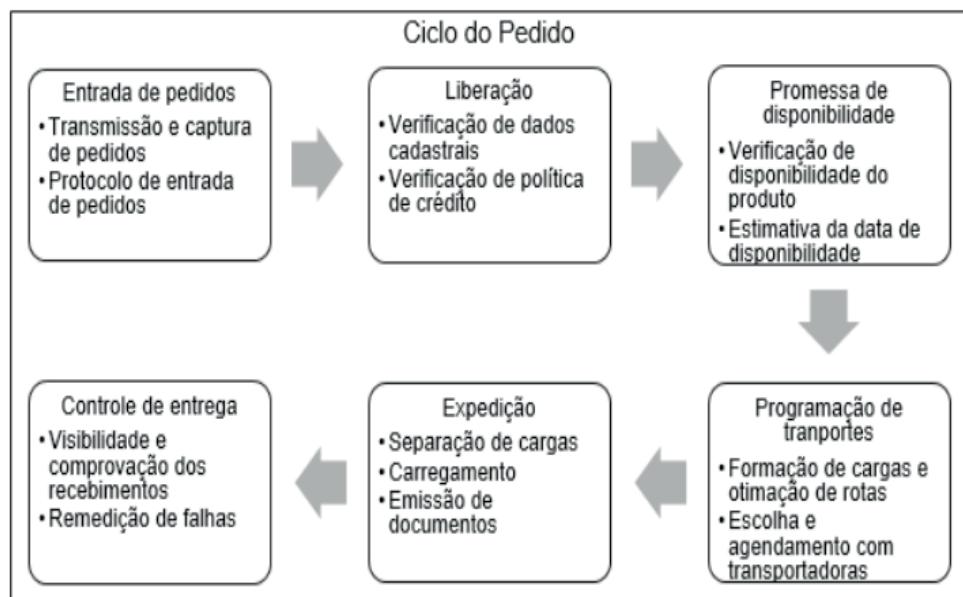


Figura 1: Elo entre clientes e fornecedores.

Fonte: Adaptado de HILL, Arthur (2011).

Com o avançar das tecnologias o tempo para se obter informações apuradas tem diminuído consideravelmente e o custo de mão de obra especializada tem aumentado consideravelmente, este fato torna o investimento tecnológico cada vez mais importante. Assim, a substituição por métodos automatizados pode reduzir os custos logísticos e ainda melhorar a gestão do processamento da cadeia de suprimentos. (BALLOU, 2001).

Para redução de tempo, mão de obra e custos, as empresas implantam em seus sistemas tecnologias de informação para obter vantagens competitivas. Essas tecnologias envolvem conhecimentos das manifestações físicas que permite desenvolver técnicas capazes de transformar a matéria-prima em resultados. (CHIAVENATO, 2014, p96).

A referência no mercado é o Order Management Systems (OMS), ele é uma plataforma de software que permite executar e coordenar os pedidos em toda a rede da cadeia de suprimentos. Os aplicativos eliminam o processamento do pedido manual, abrangem desde a emissão de pedidos até o fechamento dos mesmos. A automação reduz a duração e a variância do tempo de processamento, facilitando a visibilidade de todo o segmento. (HILL, 2011)

As empresas necessitam trabalhar continuamente para que os impactos do ambiente sejam mínimos, e ao mesmo tempo exercer um poder de pressão sobre as variações do ambiente externo a empresa. Por este motivo a informação desempenha papel essencial para o funcionamento das organizações. A empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente, altamente competitivo, certamente, terá um instrumento decisivo para o seu sucesso. (BEUREN, 2000, p. 65)

3.2.1 Entrada de pedidos

Esta atividade tem início a partir da coleta de informações necessárias sobre a futura aquisição de produtos ou serviços, e é finalizada com a requisição formal dos produtos a serem adquiridos. (BALLOU, 2005). A identificação da necessidade de aquisição pode ser provocada pela a visita de um vendedor ou a leitura de um anúncio de jornal ou revista, tanto física como virtual.

A Entrada ocorre após o recebimento do pedido por parte do fornecedor. Geralmente essa etapa exige a transcrição dos dados no sistema de processamento de pedidos, nos casos em que o pedido é realizado via Internet esta etapa tende a ser automatizada, dispensando a transcrição dos dados. (FLEURY, 2000).

Nesta fase precisa verificar a exatidão das informações contidas no pedido, como descrição, quantidade e preços dos itens, preparar a documentação de pedidos em carteira ou de cancelamento quando necessária, verificar a situação de crédito do cliente, transcrever as informações do pedido a medida das necessidades e realizar o faturamento. Segundo Ballou (2005), estas tarefas são indispensáveis porque nem

sempre as informações estão na forma desejada para o processamento posterior.

A ferramenta EDI (Electronic Data Interchange) é a tecnologia mais utilizada para automatizar a entrada de pedidos, ela está integrada ao OMS. O EDI usa um formato de dados estruturado e padronizado, possibilitando a transformação e o processamento de dados automatizado. O sistema filtra os pedidos e gera um protocolo de entrada de pedido, iniciando o Ciclo de Pedido. O EDI preserva a rapidez e conformidade na entrada de pedidos, por isso a vantagem de se utilizar essa tecnologia. (HILL, 2011).

3.2.2 Liberação

Uma vez que os pedidos são recebidos, é essencial que os pedidos sejam filtrados, a função do OMS é barrar os pedidos que estão fora de especificação. As verificações nessa etapa são: os cadastros de clientes (nomes, códigos, endereços, etc.); condições comerciais (preços e formas de pagamento); condições de crédito (limites e regras de liberação); e requerimentos de serviço (prazo de entrega, pedido mínimo, condições de entrega, etc.). (HILL, 2011).

3.2.3 Promessa de Disponibilidade

Após a liberação, os pedidos são passados para a etapa que verifica a disponibilidade de produto para atendimento. Aqui o OMS deve ser integrado com o sistema WMS (Warehouse Management System), que controla entradas, saídas e inventário de mercadoria nos armazéns e CDs. No caso de atendimento sob encomenda, a verificação de disponibilidade deve levar em consideração a fila de pedidos programados para entrar no estoque futuramente. A administração da fila de pedidos é a questão mais crítica para garantir consistência na data prometida de entrega. (HILL, 2011).

Nessa fase do processamento as prioridades definidas vão certamente influir na velocidade global da série ou na rapidez de despacho daqueles pedidos mais importantes (BALLOU, 2005). Fleury (2000), alerta que a falta de visão sistêmica para o estabelecimento de prioridades na alocação de estoques é um fator que tende a gerar variabilidades excessivas no tempo de ciclo do pedido.

Ballou (2005), indica algumas regras alternativas para priorização, como ordem de chegada; o primeiro a ser recebido, será o primeiro a ser processado; o pedido de menor tempo de processamento; os pedidos com ordem de prioridade especificada e os pedidos menores e menos complexos, seguindo essa ordem de prioridade consegue-se reduzir o tempo gasto no processamento. O módulo de promessa de disponibilidade é essencial para melhor administrar o nível de serviço ao cliente e alinhar decisões de atendimento com a política de estoque, produção ou compras.

3.2.4 Programação de Transportes

Após o processamento dos pedidos, eles são transportados, ou seja, as mercadorias são preparadas para serem despachadas. Para tanto, o pedido deve ser integrado a sistemas conhecidos como TMS (Transportation Management Systems), onde será realizada a formação de carga e otimização de rotas, programação de carga e descarga nas origens e destinos, e escolha e agendamento com transportadoras. Isso envolve a unitização de cargas e emissão de documentação legal. (FLEURY, 2000). Unitizar a carga significa juntar vários volumes pequenos em um único maior, com intuito de facilitar a movimentação, armazenagem e transporte.

Os provedores de TMS se integrarem com tecnologias de rastreamento e monitoramento, que permite obter uma visibilidade de veículos, cargas e pedidos ao longo do ciclo de transporte, desde o carregamento na origem até a entrega no destino. Reduzir custos de transporte, melhorar nível de serviço e criar visibilidade de entregas são as principais vantagens de implantar um TMS integrado ao OMS de uma empresa. (HILL, 2011).

3.2.5 Expedição

Programado o transporte, é necessário preparar a mercadoria para embarque. A integração do OMS com os sistemas de WMS (Warehouse Management System), cujas funcionalidades são de separação, conferência e carregamento. Os WMS são sistemas que têm aproveitado o desenvolvimento de outras tecnologias, como código de barras e radiofrequência (RFID). Estas tecnologias permitem capturar dados da movimentação física de produtos, desde o recebimento até a expedição, passando pelo armazenamento. (HILL, 2011).

3.2.6 Controle de Entregas

O relatório de situação do pedido é a atividade final do processamento, seu objetivo é manter o cliente informado sobre quaisquer atrasos no decorrer do processamento ou na entrega do pedido. Esta atividade de acompanhamento não afeta o tempo total do processamento do pedido. Esse relatório permite acompanhar e localizar o pedido ao longo de todo o seu ciclo e comunicar ao cliente a localização exata do pedido no ciclo com previsão para a entrega. (BALLOU, 2005).

O ciclo se completa com a entrega da mercadoria para o cliente e o seu pagamento, nesta etapa pode haver a impossibilidade de entrega da carga para o destinatário por questões como inexistência do endereço, erros de endereçamento, divergências na nota fiscal ou no conhecimento, ausência do responsável pelo recebimento da mercadoria e estabelecimento fechado, são algumas das causas que impedem a entrega da mercadoria e traz aumento do ciclo do pedido. (BALLOU, 1993)

Sistemas de análise e geração de relatórios têm sido desenvolvidos e integrados

aos OMS para aproveitar a base de dados formada pelas transações com as entregas. Estes sistemas permitem que fornecedores gerem indicadores de desempenho para promover melhoria contínua no Ciclo de Pedido. (HILL, 2011).

3.3 Alternativas viáveis para entrada e processamento de pedidos

3.3.1 Sistema manual

Utilizando o sistema manual a transmissão das informações do pedido acontece por meio do correio e usa o processamento manual. As vantagens da sua implantação é o baixo custo inicial e de maior adaptação, sua indicação são para organizações que processam poucos pedidos. No processo, os vendedores coletam os pedidos e enviam as ordens para matriz, que os transcreve para um formulário. Os gerentes de vendas reveem os pedidos e os repassam para o administrativo que os enviam ao departamento de Contabilidade para exame de crédito. Então, o Departamento de Processamento de Dados é acionado, ele prepara uma fila com as informações do pedido essa é usada para transmissão que permite o monitoramento. Nesse mesmo processo é preparado uma confirmação de ordem para o cliente. (BALLOU, 2008, p269-271)

3.3.2 Sistema automatizado

A automação dos sistemas padroniza o processamento de pedidos tornando-o mais ágil e facilitando a detecção de falhas e as possíveis correções. A tecnologia da informação é uma união de métodos e ferramentas mecanizadas, que garantem a qualidade e pontualidade das informações dentro das organizações. (FOINA, 2001, p.31). Entende-se que com a automação do processamento de pedidos é possível garantir a qualidade e agilidade da tomada de decisão baseada em informações.

Com a implantação de sistemas citados a cima, fica para o ser humano apenas iniciar a venda e monitorar o processamento. Tais sistemas são viáveis quando o volume de vendas e produtos são maiores, o que torna o trabalho rotineiro, aumentando assim o custo com mão-de-obra em um sistema manual. Entretanto, os sistemas automatizados são livres de risco e completamente computadorizado, caso haja falha, ele já para instantaneamente. (BALLOU, 2008, p272)

3.4 Gargalos na entrada e processamento de pedidos

A entrada e o processamento de pedidos são fatores-chaves no tempo total do ciclo de pedido, podendo tomar mais 50% desse tempo. Diferente das operações do fluxo de material, esse processo pode ser realizado quase instantaneamente por transmissão eletrônica. Porém, há gargalos no processamento, como uma pane no sistema podem causar impactos negativos, atrasando o ciclo de pedidos. (BALLOU, 2008, p263)

De acordo com Kobayashi (2000), o tempo entre o pedido e a entrega é

fundamental para definição do nível de qualidade do serviço prestado. Se o tempo é longo, consequentemente o cliente não ficará satisfeito.

Acidentes que acontecem durante o processamento de pedidos geram gargalos e invisibilidade do estoque real. Ballou (2001) e Lambert (1999) afirmam que as compras especulativas, impõem gargalos de disponibilidade conforme às questões de obsolescência e segurança. Estas questões significam perdas no desempenho das atividades logísticas e custos logísticos indevidos.

Bowersox e Closs (2001) também concordam que o atendimento do pedido deve ser completo em todos aspectos, incluindo o faturamento sem erros. Já que as vezes o pessoal que trata do processamento de pedidos também é responsável pelo faturamento das ordens.

Seguindo a linha de agilidade, o tempo do pedido permite obter vantagens para os clientes, mantendo menos estoque, economizando espaço e tendo uma gestão mais simples e eficiente. Por isso a importância das modificações no processo de gerenciamento de pedidos, buscando por uma redução no ciclo do pedido e dos custos. (KOBAYASHI, 2000).

4 | CONCLUSÃO

Com base na revisão bibliográfica, verificou-se como ocorre a entrada e processamento de pedidos, desde a comunicação de vendas a organização até a chegada no cliente final. Notamos a importância de implantar da tecnologia de informação nas atividades de processamento de pedidos. As afirmações demonstram que para garantir a confiabilidade dos fluxos de materiais e de informações, a logística deve ser auxiliada pelas ferramentas automatizadas.

Esses sistemas apresentam-se como geradores de um diferencial competitivo e melhoria da eficácia dentro dos processos logísticos, uma vez que torna a informação disponível num intervalo de tempo bastante curto possibilitando respostas rápidas e auxiliando a tomada de decisão. Além de minimizar erros humanos e rotineiros no processamento manual

O ganho efetivo de tempo e qualidade dos processos de montagem de pedidos são fundamentais neste contexto, uma vez que a redução de custos e prazos de atendimento podem proporcionar ganhos efetivos para o cliente e para a empresa. Por fim percebe-se que a entrada e processamento de pedidos são atividades que ligam os clientes a organização e são essenciais para a sobrevivência das empresas no mercado, e que se gerenciadas corretamente permite redução de custos através da otimização de processos, quanto para os clientes, com a melhoria no nível de serviço oferecido.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial – Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____ **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial.** 4. ed. Tradução de Elias Pereira. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____ **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____ **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação: Um recurso Estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____ **Planejamento e controle da produção.** 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, P. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FOINA, P. R. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão.** São Paulo: Atlas, 2001.

HILL, A (2011). **Aplicações da tecnologia da informação ao longo do Ciclo de Pedido.** Disponível em: <https://www.tecnologistica.com.br/portal/artigos/54403/aplicacoes-da-tecnologia-da-informacao-ao-longo-do-ciclo-de-pedido/>. Acesso em 7 de novembro de 2019.

KOBAYASHI, S. **Renovação da Logística: como definir estratégias de distribuição física global.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; VANTINE, J. G. **Administração Estratégica da Logística.** São Paulo: Brasilgraphics, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Produção: estratégia operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, D. A. **Logística na Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2005.

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS

Data de aceite: 03/12/2019

Anírian Cristiane Unghare
(crisunghare@hotmail.com)

Tamires Carvalho Nascimento
(tamirescarvalho.n@live.com)

RESUMO: Diante do cenário crítico em que o mercado de petróleo e gás vive, as mudanças ocorrem a todo o momento, logo as empresas precisam buscar formas de se manterem ativas e competitivas neste ambiente instável. O estudo foi realizado em uma empresa do segmento de petróleo e gás em que implementou a metodologia Kaizen no seu departamento de logística objetivando a melhoria do processo e aumento da competitividade. A pesquisa procurou compreender como foi realizado o diagnóstico, o planejamento e a implementação dessa metodologia, bem como levantou algumas informações correlatas aos resultados alcançados e as melhorias evidenciadas pelo setor responsável em realizar o evento Kaizen. A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e o método utilizado foi o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada com o setor de qualidade, que realizou todo o processo de

implementação. Como resultado a empresa, através do evento Kaizen teve seus processos logísticos unificados criando um padrão para a solicitação de transportes; melhorando o custo; a comunicação entre os setores de logística das bases e o aumento da eficiência nas atividades executadas pelo departamento de logística.

PALAVRAS-CHAVE: Kaizen; Logística; Competitividade.

ABSTRACT: Given the critical scenario in which the oil and gas market lives, changes occur all the time, so companies need to look for and search ways to stay active and competitive in an unstable environment. This study was carried out at a company in the oil and gas segment where the Kaizen methodology was implemented in its logistics department aiming at improving the process and increasing competitiveness. The research sought to understand how the diagnosis, planning and implementation of this methodology was put into practice. The study also gathered some information related to the results achieved and the improvements evinced by the department responsible for the execution of the Kaizen event. This is a qualitative, exploratory and descriptive research and it is structured as a case study. Data collection was performed through a semi-structured interview with the quality department, which carried out the entire implementation process. As a result

of the Kaizen event the logistics processes were unified. It created a standard for transport requests which improved costs, communication between logistics' teams of different sites and increased efficiency in the activities performed by the department.

KEYWORDS: Kaizen; Logistics; Competitiveness.

1 | INTRODUÇÃO

Na situação atual do mercado, interferências oriundas da globalização, crises econômicas, além da exigência dos clientes e falta de empregabilidade afetam as estruturas empresariais. Tais situações também colocam em risco não só uma empresa, mas todo mercado, podendo ocasionar o encerramento de várias organizações de diversos segmentos, e isso leva a exigir um melhor planejamento das ações organizacionais, a fim de que estas consigam manter sua representatividade no ambiente externo.

Para auxiliar nos meios de administração de empresas, surgiram ferramentas e metodologias de produção que organizam os processos, de modo que as organizações consigam aumentar sua eficiência, eficácia e a qualidade de seus produtos e serviços. Dentre elas estão o ciclo PDCA¹, Comakership², Lean Sigma³ e Kaizen⁴.

Nesse contexto, a metodologia Kaizen mostra grande importância. Sua estratégia se baseia na melhoria contínua, envolvendo esforços de toda organização, do nível operacional ao estratégico. Essa metodologia surgiu na década de 1950, com foco total em qualidade e com objetivo de reestruturar as empresas pós-guerra, aumentando a sua competitividade. Tal metodologia visa diminuir erros, desperdícios e proporcionar produtos e serviços de qualidade aos clientes, fazendo com que essas organizações a adotem em suas operações, tomando como resultado a otimização de seus processos.

Uma dessas empresas é a estudada neste artigo, - ela atua no setor de Petróleo e Gás, e implementou no seu departamento de logística, os conceitos de Kaizen, modificando e melhorando parte do seu processo. O estudo buscou compreender e analisar como ocorreu o diagnóstico, o planejamento e a implementação dessa metodologia, tendo como responsável pela execução o setor de qualidade.

Em relação ao método de pesquisa destacou-se a pesquisa exploratória, descritiva e o método por estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 27), pesquisas exploratórias “(...) têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, já as pesquisas descritivas “(...) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p. 28). A utilização de dois métodos de pesquisa se dá pelo motivo de que se tem como objetivo descrever o fato

1 plan: planejar, do: fazer, check: verificar e act: agir.

2 estratégia de suprimento que integra fábrica-fornecedor.

3 conjunto de práticas desenvolvidas para maximizar o desempenho dos processos da empresa eliminando não conformidades.

4 metodologia responsável pela melhoria contínua dos processos da empresa.

ou fenômeno da pesquisa explorada. Já o estudo de caso, segundo Gil, (2008, p.57) se caracteriza pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada pela qual a gestora do setor de qualidade – responsável pela execução do evento Kaizen pôde esclarecer o problema de investigação deste caso. Em relação as entrevistas semiestruturadas, Boni e Quaresma (2005, p. 75) dizem que as mesmas “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”.

A apresentação dos dados foi descritiva para relatos precisos das informações obtidas. De acordo com Gil (2008), a apresentação dos resultados é:

(...) parte central do relatório. De modo geral, é a mais extensa e pode vir subdividida em vários capítulos, conforme a quantidade e a complexidade dos dados obtidos. Esta parte, que também é designada como corpo ou desenvolvimento, envolve, de modo geral, a descrição, a análise e a interpretação dos dados (GIL, 2008, p.183).

As informações foram processadas e analisadas de forma qualitativa em que segundo Mozzato e Grzybowski (2011, p.737), “(...) o investigador é o instrumento principal, e que o maior interesse está no processo, não nos resultados ou produtos, além de que os investigadores qualitativos tendem a analisar os dados de forma indutiva”.

O evento kaizen realizado no departamento de logística contou com a participação de vários setores, no entanto, neste contexto, quem foi o ator principal e indispensável foi o setor de Qualidade que desenvolveu e implementou toda a metodologia, destacando-se como foco desse estudo. A análise foi em relação aos processos de três bases⁷ da empresa pesquisada (entende-se por “base” locais diferentes de instalação). As questões indagadas foram variadas, sobre aspectos gerais e especificamente sobre o evento Kaizen.

Devido o tema principal do estudo ser sobre a metodologia Kaizen e essa metodologia ser considerada como nova e pouco estudada por autores brasileiros, o estudo teve dificuldades com às literaturas “Kaizen”, - encontradas em artigos científicos e possíveis traduções referentes ao tema.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos Gerais do Kaizen

O Kaizen é considerado uma metodologia responsável pela melhoria contínua dos processos de uma organização, tem como objetivo a diminuição de custos, otimização do método de trabalho, redução de mão de obra duplicada e desnecessária e o principal, a satisfação de todos os seus clientes. Entende-se Kaizen como uma “(...) melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou de um processo individual,

a fim de se agregar mais valor com menos desperdício” (ARAUJO; RENTES, 2006, p. 123). Já Honda e Viveiro (1999, p. 5) definem a metodologia Kaizen como: “(...) uma abordagem estruturada e sistêmica que visa assegurar que os processos da empresa satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes, não apenas no momento atual, mas de forma continuamente melhor ao longo do tempo”.

De acordo com Honda e Viveiro (1999, p. 6) a metodologia Kaizen apresenta seis estágios:

- Identificação e seleção das oportunidades de melhoria;
- Estabelecimento de metas de melhoria;
- Análise do processo atual;
- Geração e seleção de alternativas de aperfeiçoamento;
- Implementação das melhorias;
- Avaliação contínua do processo.

O Kaizen possui uma grande interação com o ciclo PDCA, que é um ciclo de melhoramento contínuo e, segundo Dalla (1998, p. 27), “(...) assegura que a organização possa aprender com os resultados e padronize, através de um gerenciamento da qualidade documentado, aquilo que faz bem feito e melhore as operações e os resultados baseados no que aprende”. A ênfase dada para esse ciclo é para que o melhoramento contínuo seja feito de forma planejada, sistemática e conscientiosa, criando um clima que se propague por toda organização.

O foco central do Kaizen é a busca pela eliminação de desperdícios, porém também precisa que os esforços para a melhoria contínua sejam executados por todos. Araujo e Rentes (2006, p.124.) comentam sobre o Evento Kaizen, ou seja, “um time dedicado a uma rápida implantação de um método ou ferramenta de manufatura enxuta, em uma área em particular e em um curto período de tempo” (

O Kaizen possui princípios em que a empresa precisa aliar com o seu processo de gestão para que se obtenha sucesso. Esses princípios são, de acordo com Félix (2013, p.13):

- A criação de valor para o cliente (interno ou externo);
- A eliminação do desperdício;
- O envolvimento de todos os colaboradores da organização;
- A procura de evidências no terreno;
- E a gestão visual.

Esses princípios devem ser seguidos para que as empresas alcancem os

resultados desejados, com esforços de todos. Porém, segundo Félix (2013), apesar de o Kaizen permitir o alcance de maiores ganhos a curto prazo, ele exige que, para que esses ganhos continuem e se tornem frequentes, é necessário mais um esforço. Para que haja a consolidação da cultura de melhoria contínua na organização é preciso de diligência, pois sem ela, as melhorias conquistadas podem facilmente regredir e voltar à situação de partida (FÉLIX, 2013, p. 11).

De acordo com o Instituto Kaizen (2012, apud DINIS, 2016, p.14), além dos princípios, existem os 10 mandamentos para aplicação do kaizen de forma positiva. Os 10 mandamentos são:

1. Todos os desperdícios devem ser eliminados;
2. Todos os colaboradores devem ser envolvidos no processo de melhoria;
3. O aumento da produtividade deve ser baseado em ações que não necessitem de investimento financeiro alto;
4. Pode ser aplicado em qualquer local/empresa;
5. As melhorias obtidas devem ser divulgadas, como forma de ter uma comunicação transparente;
6. As ações devem ser focadas no local de maior necessidade;
7. O local onde pode ser realmente criado valor é a focalização principal da atenção.
8. O Kaizen deve ser direcionado para que o seu objetivo seja unicamente a melhoria de processos;
9. A priorização na melhoria das pessoas deve ser mais importante;
10. O foco do Kaizen é aprender na prática.

Através desses mandamentos, é possível visualizar o Kaizen como uma metodologia que para ter sucesso deve ser adotada por toda a organização, desde os responsáveis diretos e indiretos dos processos, até os gerentes, diretores, etc. A cultura da empresa deve se adequar para que as mudanças realizadas inicialmente continuem sendo concretizadas e melhoradas ainda mais. A autora Dinis (2016), compreendendo a dificuldade de algumas pessoas nas empresas de entenderem a metodologia da melhoria contínua, complementa os mandamentos com uma lista disponibilizada pelo Instituto Kaizen (2012), com 10 passos para implantar adequadamente o método. São esses:

1. Descartar ideias fixas e convencionais;
2. Pensar em como fazer e não em como deve ser feito;
3. Não inventar desculpas. Questione as práticas correntes. As desculpas

- são o caminho mais rápido e simples para não melhorar;
4. Não esperar pela perfeição. Começar já, mesmo que lhe pareça que só consegue 50%;
 5. Se errar, corrigir o erro imediatamente;
 6. Não gastar apenas dinheiro na melhoria contínua: usar a sabedoria;
 7. A sabedoria também está na adversidade;
 8. Perguntar “porquê”? Cinco vezes e procurar as causas;
 9. Preferir a sabedoria de dez pessoas ao conhecimento de apenas uma;
 10. As estratégias Kaizen são infinitas.

Alguns autores descrevem formas estratégicas de se implementar o Kaizen e citam passos importantes a serem seguidos pelas empresas que desejam se destacar e manter sua competitividade. Segundo Vilela (2007, p.14), “(...) a metodologia Kaizen está baseada na eliminação de desperdício através do bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiam na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho”.

Sharma (2003, apud VILELA, 2007, p.14-15) destaca a visão estratégica do Kaizen, e diz que a metodologia Kaizen utiliza questões estratégicas baseadas no tempo. Nessa visão, os pontos-chaves para os processos produtivos são: “(...) a qualidade (como melhorá-la), os custos (como reduzi-los e controlá-los) e a entrega pontual (como garantí-la). O fracasso de um desses pontos significa perda de competitividade”. Desta forma, é possível identificar uma empresa que trabalha com a metodologia Kaizen através da melhoria de seus processos e diminuição de desperdício, uma vez que essa, em vez de atuar diretamente na atividade de produção, irá atuar na eliminação de atividades desnecessárias, ocasionando, assim, a diminuição de custo e um maior tempo para otimizar as áreas chaves da organização (VILELA, 2007).

IMAI (2005, apud VILELA, 2007, p.16) define, em sua obra “A estratégia para o sucesso competitivo”, que um “Kaizen bem planejado pode ser dividido em três segmentos, de acordo com a complexidade e nível do Kaizen. Segmentos esses: Kaizen orientado para a Administração; Kaizen orientado para o Grupo; e Kaizen orientado para a pessoa”. Kaizen é tarefa de todos, ou seja, do gerente ao funcionário de área, todos devem se envolver na melhoria contínua, não importando se é no próprio serviço gerencial ou no de produção, além de considerar que a administração japonesa acredita que 50% do tempo de um gerente deve ser dedicado à melhora das atividades e processos (IMAI, 2005 apud VILELA, 2007).

Após entender os pilares do Kaizen e sua importância na competitividade da empresa, deve-se destacar que todo processo de Kaizen precisa ter seus objetivos muito bem definidos, para que não haja desperdício, até mesmo em sua elaboração. De acordo com Vilela (2007, p.41), “(...) os objetivos devem ser definidos de maneira

reduzida e as metas devem ser ousadas para instigar o grupo à busca pela melhoria contínua". Marchiori (2002 apud VILELA, 2007, p.41) sintetizou alguns objetivos do Kaizen:

- Aumento da produtividade
- Redução do lead-time
- Redução do estoque em processo
- Geração de fluxo uniforme de produção
- Redução do tempo de setup
- Melhorias ergonômicas e segurança
- Melhoria da qualidade
- Padronização das operações

O Evento Kaizen, é efetuado quando há a necessidade de melhoria em uma área muito específica e é de extrema urgência. TBM Consulting Group (2000 apud VILELA, 2007) explica as etapas de um evento Kaizen, dizendo que, para seu início, é necessário que a área interessada faça a solicitação. Assim que a análise for feita e for comprovada a necessidade do evento Kaizen, são definidas as pessoas que irão participar. Estas serão treinadas e participarão de reuniões, onde haverá exposição das ideias, que ocasionarão o plano de ação para mitigar os problemas e garantir o alcance dos objetivos definidos.

No geral, as etapas seguintes são de acordo com as ferramentas adequadas para o processo de cada empresa, uma das principais é a aplicação do PDCA, que auxilia na implementação do evento. Vilela (2007) disponibiliza um tipo de cronograma com as principais etapas de evento Kaizen emergencial. Apesar de separar por dia, uma visão mais adequada a todas as empresas seria como etapas poderiam ser cumpridas de acordo com a necessidade da empresa.

- 1º Levantamento da situação atual
- 2º Soluções iniciais 1
- 3º Soluções iniciais 2
- 4º Representação da nova situação
- 5º Preparação da apresentação final.

A organização fica responsável por fornecer à equipe de melhoria os recursos necessários, além de valorizar a criatividade dos colaboradores, pois assim incentiva o trabalho em equipe e aumenta a rentabilidade dos processos, uma vez que os

colaboradores podem oferecer ideias para melhores processos e ambiente de trabalho mais eficientes sem alto custo (VILELA, 2007).

Contudo, segundo Rebechi (2014, p.5), a metodologia *Kaizen* traz importantes vertentes que a torna efetiva e traduzem seus caminhos. São: “análise de valor; eliminação de desperdícios; padronização; racionalização da força de trabalho; sistema just in time, entre outros. A partir do uso efetivo dessas vertentes, pode-se afirmar que a organização está buscando o processo de melhoria contínua”.

3 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa pesquisada é da área de serviços petrolíferos de primeira linha com um histórico de mais de um século e oferece soluções que ajudam os operadores de petróleo e gás a aproveitar ao máximo seus reservatórios.

É uma fornecedora líder de serviços, produtos, tecnologia e sistemas de petróleo para a indústria mundial de petróleo e gás natural. Possui cerca de 33.000 funcionários que trabalham hoje em mais de 80 países, ajudando clientes a encontrar, avaliar, perfurar, produzir, transportar e processar recursos de hidrocarbonetos.

3.1 Diagnóstico

Como já informado anteriormente a pesquisa foi realizada em 03 bases da empresa, que possuem cerca de 500 funcionários distribuídos nos 20 setores existentes. O desenvolvimento do *Kaizen* contou com a participação de 13 colaboradores no total considerando os setores de logística, qualidade, compras e almoxarifado.

A empresa mantém atualmente em sua estratégia projetos de melhoria contínua. A responsável do setor de qualidade revela que já foram realizados cerca de 20 eventos *Kaizen* desenvolvidos nos setores de suporte como Logística e Almoxarifado, nas linhas de produto de *Tubular*⁵, *Drilling*⁶, *Completions*⁷; em processos internos como emissão de nota fiscal, xerox; no setor financeiro; departamento pessoal e gestão de materiais, ou seja, basicamente toda a empresa, incluindo todas as bases.

A gerente de qualidade informou que cada base já passou por um processo de melhoria contínua, alguns dos setores até mais de uma vez. Em tempos mais favoráveis, segundo a entrevistada, existia um setor responsável pelos processos de melhoria contínua, com 8 (oito) analistas focados no melhor desenvolvimento da empresa, e eram realizados em média 6 (seis) eventos *Kaizen* por ano, hoje, devido ao atual cenário de crise, diminuíram para no máximo 2 (dois) por ano.

O *Kaizen* responsável pelo presente estudo foi realizado na Logística de toda empresa e envolveu as diferentes supervisões de cada base. A gestora de qualidade informou que a necessidade do *Kaizen* foi identificada diante de uma mudança de

5 Tubos de poço

6 Perfuração

7 Completação e acabamento

gestão ocorrida no setor de OPS *Support*⁸, que analisou os custos e a falta de unificação dos procedimentos logísticos entre as bases.

A responsável relatou que a nova gerente de OPS *Support* sentiu dificuldade em gerenciar a logística dessas bases, uma vez que cada uma possuía um procedimento diferente e seguiam com diferentes formas de realizar o trabalho. Ela também relatou que dentro do sistema de *DocQuest*⁹, onde se armazenam os procedimentos da empresa, eram encontrados diferentes procedimentos utilizados pela mesma base, incluindo linhas de produtos, ou seja, cada logística tinha seu procedimento, uma linha de produto tinha um procedimento diferente da logística e de outra linha de produto da mesma base.

A dificuldade de gerenciamento desses processos, segundo a gestora, foi passada para o setor de qualidade que, em análise prévia, identificou que a quantidade de hora-homem (mão de obra) era muito grande, o que resultava em um custo muito alto de pessoal e de transporte. A gestora de qualidade disse, ainda, que outro ponto crítico que o seu setor identificou foi a quantidade de não conformidades registradas em relação à emissão de notas fiscais, cujos responsáveis eram os próprios técnicos de logística. Disse também haver um problema de qualidade do relacionamento com o fornecedor, dentre outras coisas, a morosidade em processar os pagamentos. Além disso, citou perceber uma comunicação frágil entre os setores de logística das bases.

3.2 Planejamento

Confirmada a necessidade de melhoria nos processos logísticos, o próximo passo descrito pela entrevistada foi o planejamento do evento *Kaizen* e a definição do objetivo principal desse evento, que, de acordo com Mariani (2005, apud OLIVEIRA et.al, 2015) é uma das etapas do Ciclo PDCA, importantíssimo nos processos de melhoria contínua. Segundo a gestora de qualidade, a empresa utilizou o *Project Charter* para garantir que os objetivos de alinhar, mapear e unificar os processos de logística e reduzir os custos com transporte e pessoal fossem alcançados.

*¹⁰De acordo com IMAI (2005, apud VILELA, 2007), os objetivos do *Kaizen* devem ser muito bem definidos para que não haja desperdício até mesmo em seu processo de elaboração. Logo, a utilização dessa metodologia procura evidenciar todos os objetivos e auxilia muito na eficiência do próprio *Kaizen*. Caso os objetivos não sejam bem definidos, a equipe participante do *Kaizen* pode se perder e não contribuir como deveria, fazendo com que *Kaizen* tenha resultados muito pequenos e não agregue muito valor. A definição dos objetivos mantém todas as pessoas e, até mesmo os responsáveis pelo *Kaizen*, no caminho certo a todo o momento. *

Segundo a gerente de qualidade, foram reunidos 13 colaboradores divididos

8 Suporte de Operações

9 Busca de documentos – área em que os funcionários podem acessar os procedimentos

10 Por ser um texto longo e descriptivo, para melhor entendimento, foi destacado com * (asteriscos) no início e no final de cada análise realizada referente aos pontos mais relevantes evidenciados. Isto é, quando perceber um asterisco (*) no parágrafo indica o início da análise particular das autoras da pesquisa, finalizando a mesma novamente com um asterisco.

em gerentes responsáveis pelos setores participantes e técnicos que trabalham nos setores de Compras, Almoxarifado, Qualidade e Logística. O planejamento foi realizado em uma semana, com pessoal totalmente voltado para tal projeto, já o plano de ação se dividiu em curto, médio e longo prazos. A gestora contou que ações como adaptação de sistema e SAP¹¹, isto é, criação de Excel automático ligado diretamente ao SAP denominado macro, demoraram cerca de 6 meses. Já ações como unificação de procedimento entre as bases demoraram uma semana e algumas outras, um mês.

*Nessas descrições da gestora de qualidade é possível observar que o evento cumpre uma das etapas do evento *Kaizen* descrita por Vilela. De acordo com TBM Consulting Group (2000, apud VILELA, 2007, p.4) para iniciar um evento *Kaizen* “(...) é necessário que a área interessada faça a solicitação. Após análise feita pelo setor responsável e confirmada a necessidade do evento *Kaizen*, são definidas as pessoas que irão participar”. O setor de qualidade, inicialmente, mostra-se muito bem capacitado na realização do evento de melhoria contínua, além de obter conhecimento e acesso a ferramentas essenciais ao processo. O conhecimento e liberdade da gerente de OPS *Support* em solicitar um *Kaizen* também são significativos, pois demonstra que as pessoas da empresa utilizam das ferramentas disponíveis para melhoria contínua. *

Segundo a gerente, após o mapeamento detalhado do fluxo das atividades logísticas, ou seja, a forma que o processo era realizado antes do *Kaizen*, a equipe conseguiu identificar que cada ponto logístico trabalhava de uma forma, como dito na análise prévia.

*A etapa acima contempla um dos estágios da metodologia *Kaizen* definidos por Vieira e Honda (1993), e segundo eles, a análise do processo atual vem logo após o estabelecimento de metas de melhoria. A análise minuciosa do processo atual é uma das etapas mais importantes do *Kaizen*. Todos precisam saber como o processo funciona já com o pensamento de que deve ser melhorado o máximo possível. *

Exemplos citados pela entrevistada sobre as atividades realizadas antes do *Kaizen*:

“No processo de embarque e desembarque, em uma das linhas de produto todo processo de solicitação era realizado via SAP, já em outra, era via planilha e outra ainda, somente via email, onde neste email o grupo logístico já emitia a RT¹², finalizando o processo fora do sistema. O processo de controle de transporte era totalmente individualizado, não existia empresa dedicada para envio de reparo, certificação, locação etc”.

Praticamente tudo era de acordo com a demanda, quando precisavam de um envio para reparo, solicitavam o carro e enviavam, caso precisassem de mais algum, encaminhavam outro carro, ou seja, não havia nenhuma preocupação em otimizar nem tempo, nem custos.

*Analizando a situação em que a empresa se encontrava, com os processos

11 (Sistemas, aplicativos e produtos) – Software integrado

12 Requisição de Transporte

todos individualizados, isso poderia prejudicar profundamente a competitividade da empresa, uma vez que, segundo Bowersox e Closs (2007), as empresas precisam possuir uma competência logística de classe mundial para proporcionar aos seus clientes um serviço superior e agregar valor, mantendo assim sua competitividade. Com cada base e ponto logístico trabalhando de um jeito, a empresa estava com a qualidade do serviço logístico em baixa. O que também significa que o serviço prestado poderia não ter muita qualidade, pois a rotina da empresa precisa ser eficiente para satisfazer o cliente. Porém, nada adianta conseguir atender a demanda e ter um custo elevadíssimo de transportes, locação de equipamentos e máquinas. *

Continuando o relato da gerente, a partir da identificação dos desvios, do alto custo com transporte e alto número de não conformidades, a empresa decidiu iniciar o processo do *Kaizen*. Antes de reunir todo o setor de logística das bases da empresa e começar a definição do evento, a responsável pelo setor de *Kaizen*, assim que recebeu a solicitação da gerente de OPS *Support*, fez uma pré-análise, já descrita no início deste capítulo, utilizando a ferramenta chamada SIPOC¹³, que mapeia e verifica o processo antes do *Kaizen*, isto é, *uma ferramenta de mapeamento de fluxo de valor, que segundo Rother e Shook (2007, apud EIRO; TORRES JUNIOR, 2013), é uma ferramenta que considera tanto o fluxo de matéria prima quanto o de informações, e permite a visualização de situações atuais e construção de situações futuras.*

Em seguida, o setor de qualidade estudou a melhor data para realizar a semana *full time*¹⁴ com os 13 colaboradores: gerentes e técnicos de logística e gerentes dos outros setores participantes, para que todos pudesse contribuir ao máximo com o projeto.

Segundo a entrevistada, as ferramentas utilizadas e aplicadas foram SIPOC, fluxo de processo e matriz RASCI¹⁵ (define quem é responsável, quem tem a ação, quem deve ser comunicado e quem apenas informado), mas, no geral, todo *Kaizen* foi desenhado por fluxo de processo, isto é, foi desenhado por uma ferramenta de qualidade conhecida como fluxograma.

*De acordo com Peinado e Graeml (2007, p.539), o fluxograma também pode ser chamado de mapeamento de processo e costuma ser aplicado nas seguintes situações: “(...) melhorar a compressão dos processos; mostrar como o trabalho deve ser feito; criar um padrão de trabalho ou norma de procedimento”. Com o próprio conceito da ferramenta é possível visualizar a importância da compreensão dos processos antes do *Kaizen* e já se deve pensar em como se pode realizar as atividades definidas no procedimento, a fim de assegurar a melhoria contínua dos processos. *

O modelo, segundo a gestora, foi sendo definido na própria semana do *Kaizen*,

13 Suppliers (Fornecedores) – Inputs (Entradas) – Process (Processo) – Outputs (Saídas) – Customer (Clientes) - Ferramenta de Mapeamento de Processos

14 Expressão utilizada no ambiente empresarial para informar dedicação total a tarefa ou atividade.

15 Responsible (Responsável), Accountable (Autoridade), Consulted (Consultado) e Informed (Informado) – Matriz que define os responsáveis de um projeto. Quem é responsável pela ação, quem tem autoridade para aprovar a ação, a pessoa que deve ser consultada e a pessoa que deve ser informada.

em conjunto com as planilhas de *Lean*¹⁶, que a empresa já possuía no setor de melhoria contínua, onde a responsável era qualificada em *Green Belt*¹⁷. Com essas planilhas, conseguiram verificar o tempo de cada projeto, mapeamento de ciclo e detalhes das atividades logísticas. De acordo com a gestora, o próprio modelo de fluxograma já era da empresa, o mesmo possuía colunas com os setores e as responsabilidades de cada um. A entrevistada ressaltou que a ferramenta essencial para o evento *Kaizen* foi o *Project Charter*¹⁸, pois através dele a equipe conseguiu manter-se no objetivo e atender as necessidades de melhoria, pois na ferramenta define-se exatamente o que é o projeto. Ela disse que, na tabela, são descritos o título do projeto, o dono, o gerente do projeto, o impacto no negócio, quais são os ganhos que irão ter, qual o problema, qual o escopo do projeto, *timeline*, etc.

*O *Project Charter* tem uma semelhança muito grande com o PDCA. Segundo Quinquiolo (2002, apud PACHECO et.al., 2012), o ciclo PDCA tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para solução de desvios. Em resumo, o programa *Project Charter* é baseado na metodologia do ciclo PDCA. *

As etapas que se seguiram, segundo a entrevistada, foram: identificar o setor; informar aos funcionários do setor de logística que a metodologia *Kaizen* seria implementada; analisar e questionar as possíveis melhorias, isso tudo realizado dentro da semana específica.

*Os pormenores não foram relatados na entrevista, e a gestora focou apenas nas ferramentas procedimentais. No entanto, percebe-se que nesse caso onde questionava-se as possíveis melhorias e há a interação com os participantes do *Kaizen*, o setor de qualidade poderia utilizar o *Brainstorming*¹⁹, procedimento este que possui a finalidade de gerar conhecimento e estratégias em curto espaço de tempo. Para o objetivo especificado pela gerente de qualidade e o tempo contabilizado, essa ferramenta iria contribuir com a eficiência do evento, uma vez que iria trabalhar com a diversidade das opiniões dos setores, contribuir com o desenvolvimento da equipe e possibilitar possíveis soluções para os problemas encontrados. *

Única ressalva da gerente de qualidade sobre as etapas que se seguiram foi em relação ao treinamento, onde, segundo a entrevistada, apenas duas pessoas do setor de qualidade possuíam qualificação de melhoria contínua, uma era qualificada em *Lean* e a outra formada em *Green Belt*, o restante dos participantes não tiveram, anteriormente, nenhum treinamento sobre a metodologia aplicada naquela semana.

*De acordo com as etapas de um evento *Kaizen*, descritas por TBM Consulting Group (2000, apud VILELA, 2007), as pessoas selecionadas para participar do evento precisam ser treinadas. A falta de treinamento do restante dos participantes

16 Metodologia de gestão baseada na eliminação do desperdício.

17 Certificação intermediária do Lean Six Sigma, que abrange conceitos do Lean e do Six Sigma para se tornar a mais eficiente metodologia de otimização de processos.

18 Termo de Abertura de Projeto

19 Tempestade de ideias

pode ocasionar um desfalque na equipe, uma vez que não são todos que possuem conhecimento do que é um processo de melhoria. É necessário que as pessoas envolvidas compreendam que a criatividade é muito importante e que devem pensar em como fazer e não somente como deve ser feito. Esse treinamento faria com que os participantes tivessem maior noção do quanto poderiam contribuir com todo o processo. A empresa diminuiu, dessa forma, um pouco a qualidade do seu evento *Kaizen* com apenas dois participantes treinados. *

A gestora de qualidade continuou comentando sobre a importância de cada setor envolvido no processo: o setor de compras era responsável pela emissão de ordens de compra e sua participação resultou na contratação da Domini²⁰, que passou a resolver o problema de excesso de não conformidades com notas fiscais. O almoxarifado era responsável pela armazenagem dos equipamentos e ferramentas e todo processo de recebimento de materiais, e a participação de membros deste setor melhorou o controle de nota fiscal dos equipamentos e o setor de qualidade, responsável pelo *Kaizen*, pela identificação de falhas e oportunidades de melhorias para toda a empresa.

*Esses setores são considerados, segundo Ballou (2006), atividades logísticas secundárias. De acordo com o autor, o processo logístico não funciona sem esses setores e precisa da visão dos mesmos para ser de qualidade. Além dessa visão, é importante que a relação e comunicação entre eles sejam eficientes, uma vez que, para aumentar a competitividade da empresa, seus departamentos precisam interagir a fim de conseguir agregar valor à atividade chave da organização.

Logo, todos os setores escolhidos e informados pela gestora de qualidade, além de serem importantes para o tipo de empresa, também se tornaram parte essencial da atividade de logística. Assim, comunicação, interação e troca de opiniões entre esses setores é fundamental. *

Continuando a descrição, a gestora relatou que também envolveram as linhas de manutenção e operação, porém enfatizando que esses setores não participaram da semana *full time*, eles somente foram informados sobre as mudanças resultantes do evento *Kaizen* e a forma correta de atender ao procedimento, pois precisavam seguir os procedimentos criados, cumprindo assim uma das atividades do plano de ação.

*Eles precisavam entender a própria necessidade em relação aos processos logísticos, uma vez que são considerados clientes internos, e a logística procura sempre atender suas demandas, logo precisam entender seu papel no processo para melhorar e ajudar na qualidade da rotina da empresa. *

O plano de ação foi feito a partir do mapeamento das atividades realizadas antes do *Kaizen* e das conclusões pós semana *full time*. A entrevistada descreveu que através do mapeamento das atividades que deveriam ser descartadas e das mudanças de otimização, o grupo organizou o que seria necessário para atender aos objetivos e assim finalizaram as ações essenciais para cumprir a melhoria planejada. O mapeamento foi realizado com análises de todos os setores e em cada problema que

20 Empresa responsável por todo processo de notas fiscais, emissão e controle.

identificaram foi perguntado como poderia ser resolvido e quem seria o responsável, e assim decidiam a melhor ação e a incluíam no plano de ação macro, no qual quem ficou como “dono” foi a gerente de qualidade.

*Os responsáveis pelas soluções questionadas e direcionadas na semana *full time* podem ser considerados como líderes e esses possuem um papel fundamental na concretização do evento *Kaizen*. Os líderes são responsáveis por cumprir as etapas, aplicar as ações a ele designadas e também acompanhar os demais colaboradores do setor, proporcionando *feedbacks* e cobrando até mesmo do setor de qualidade em relação às outras ações. *

3.3 Implementação

De acordo com a gestora, após o plano de ação pronto, a implementação foi autorizada. Complementou ainda que a equipe participante da semana *full time* era monitorada de 15 em 15 dias e se reuniam por vídeo conferências ou presencialmente para verificarem o andamento das ações definidas no plano, ou seja, essa foi a forma de implementação das melhorias.

Eles definiram os responsáveis para cada ação, e através dessas reuniões, cobravam *feedbacks*²¹ referentes ao plano e, consequentemente, começaram a medir as melhorias.

* O acompanhamento do plano de ação pelo setor de qualidade em relação a todos os envolvidos no *Kaizen* é fundamental para a concretização das melhorias, podem existir dúvidas ou até mesmo negligência sobre as ações definidas. Outro ponto é que a melhoria deve continuar e precisa do esforço de todos, como defende Felix (2013, p.11) “(...) sem esse esforço as melhorias conquistadas podem facilmente regredir e voltar a situação de partida”. *

O processo, relatado pela responsável de qualidade, foi passado apenas para os setores que estavam envolvidos. Após as mudanças, os funcionários que iriam ter contato com os novos formulários de embarque, solicitação de notas, formas de pagamento de fretes etc., não foram treinados para realizar bem tais tarefas, ou seja, informaram à empresa toda apenas da realização de um *Kaizen*, mas não explicaram o processo.

*A decisão da empresa de não explicar o processo realizado no evento *Kaizen*, as etapas seguidas, os desvios encontrados e as melhorias propostas impediram a possibilidade da organização como um todo de ter ou criar uma visão de oportunidades de melhoria nos processos de seus departamentos. Uma das ações mais essenciais em um processo de *Kaizen* é o trabalho em equipe, e não se deve pensar “pequeno”. Evidenciando-se os desvios e como a equipe lidou e conseguiu melhorá-los, aumentaria a motivação dos envolvidos no *Kaizen* e despertaria nos outros colaboradores a visão de melhoria contínua. É importante que todos saibam que a empresa se preocupa com os processos e oferece autonomia para que os colaboradores os melhorem.

21 Resposta, resultado de uma tarefa executada.

Felix (2013, p.11) fala sobre os princípios que a organização precisa aliar ao seu processo de gestão para que se obtenha sucesso e um deles é “o envolvimento de todos os colaboradores da organização”. Ele defende que é essencial para alcançar os resultados desejados e que ainda precisa de um esforço a mais para manter os ganhos, consolidando a cultura de melhoria na companhia. Sem esse esforço, as melhorias são perdidas rapidamente. *

Em resumo, como uma linha de tempo, o processo deste *Kaizen* foi:

- Identificação da necessidade pela gerente de OPS *support*;
- Solicitação ao setor de Qualidade;
- Reunião dos 13 colaboradores dos setores que mais influenciavam a logística para o evento *Kaizen*;
- Mapeamento do cenário anterior;
- Criação do novo fluxo de processo;
- Unificação e verificação das melhores práticas;
- Elaboração do plano de ação;
- Atualização dos procedimentos e implementação das atividades do plano de ação.

*Essa linha do tempo se relaciona com os seis estágios de implementação da metodologia *Kaizen* definidos por Honda e Viveiro (1993, p.6). De acordo com os autores os estágios são:

- Identificação e seleção das oportunidades de melhoria;
- Estabelecimento de metas de melhoria;
- Análise do processo atual;
- Geração e seleção de alternativas de aperfeiçoamento;
- Implementação das melhorias;
- Avaliação contínua do processo.

Em análise final, o evento *Kaizen* foi realizado de forma adequada e atendendo a maioria dos requisitos propostos pelos autores, que falam sobre a implementação da metodologia. Porém o evento ainda apresentou alguns pontos que precisavam de um olhar mais atento. *

O *Kaizen*, apesar de ser uma forma rápida de chegar ao objetivo, foi baseado, no geral segundo a entrevistada, em uma visão estratégica de médio e longo prazos.

A entrevistada prosseguiu dizendo que, em relação às mudanças ocasionadas pelo *Kaizen*, o próprio setor de logística não demonstrou nenhuma resistência, pois a

melhoria foi muito significativa para as atividades dos funcionários. A concentração de emissão de notas fiscais em um único setor diminuiu o escopo de trabalho, a unificação dos procedimentos permitiu uma melhor comunicação entre as logísticas e possibilitou a otimização e aproveitamento de transporte.

*A partir dessa descrição da gestora de qualidade, é perceptível que o objetivo do *Kaizen* foi alcançado, pois a comunicação era um fator que afetava negativamente a qualidade do serviço e os custos da empresa. O número de não conformidades registradas sobre a emissão incorreta de notas fiscais e padronização e unificação dos processos proporcionou uma direção para os colaboradores seguirem rotineiramente, possibilitando, também, uma visão mais clara dos processos. *

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sempre houve preocupação das organizações em manterem-se saudáveis, vivas e rentáveis. Para isso elas sempre precisam se adequar às diversas mudanças de cenário e possuir conhecimento das metodologias mais baratas e simples que permitam a melhoria de processos. Muitas empresas as vezes perdem a oportunidade de se sustentar no mercado por deixar de adotar metodologias de eliminação de desperdício de forma mais barata, possibilitando a continuação de suas atividades e aprimorando a qualidade dos seus serviços e produtos.

No caso da empresa estudada, houve a percepção e a preocupação da melhoria contínua nos seus processos, essa atitude permitiu que ela se adequasse e eliminasse, em momento de crise econômica, atividades desnecessárias que estavam afetando a qualidade do seu serviço logístico.

Antes do *Kaizen*, a empresa possuía problemas como custo elevado em relação aos transportes solicitados causado pela quantidade de HH dedicados ao processo logístico; excesso de não conformidades sobre a emissão de notas fiscais; relacionamento ruim com os fornecedores, que muitas vezes deixavam de realizar o serviço por não conseguirem receber da empresa; comunicação frágil entre o setor de logística das bases, um fator relevante que influenciava o número alto com despesas, e problemas com embarques e desembarques, devido as várias formas de solicitar esse serviço.

Segundo a entrevistada, alguns dos pontos positivos e significativos foram a capacidade de diminuir custo nos transportes, melhorar a comunicação entre os setores de logística das bases e intensificar a relação com os fornecedores, que permitiu uma melhora nas negociações referentes a contratos de empilhadeira, locação e reparo de máquinas e equipamentos.

A partir desse evento de acordo com a gestora de qualidade as conquistas apontam para uma logística que possui, hoje, um padrão para solicitar qualquer tipo de transporte, cujos dados são informados pela linha de produto e processados rapidamente pela equipe de logística. As equipes das bases se comunicam e tem reaproveitado

muitos transportes, fazendo com que os custos diminuam significativamente. Os materiais recebidos pelo Almoxarifado possuem controle, inclusive, de suas notas fiscais, facilitando a resposta a qualquer questionamento e diminuindo conflitos entre setor e linha de produto. O pagamento em dia dos fretes e outras despesas melhorou a relação com os fornecedores e hoje é possível vê-los ajudando ao não cobrarem por equipamentos que não foram utilizados e de fretes que aguardam serviços que dependem de outras pessoas.

O *Kaizen* foi um projeto rápido que auxiliou a empresa adequar-se ao cenário de crise, reduzindo custos e melhorando seus resultados. No geral, o estudo evidencia que a melhoria contínua adotada corretamente pode trazer muitos benefícios e ainda pode preparar seus funcionários para ter essa visão, ao permitir que, em vez das empresas se preocuparem em adotar sistemas e mudar processos que resultariam em um alto custo, elas podem utilizar o *know-how* que possuem, aproveitar ao máximo seus colaboradores e ter um resultado final surpreendentemente positivo.

É possível concluir que a empresa se preparou para implantação da metodologia *Kaizen*. O planejamento do evento foi realizado cumprindo a maioria das etapas descritas pelos autores estudados e ficou muito perceptível principalmente na coleta de dados realizada os resultados desse evento a longo prazo.

Novas pesquisas ainda podem ser realizadas para complementarem a essa buscando conhecer a percepção dos outros setores envolvidos no projeto e ainda dos colaboradores em relação as melhorias alcançadas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Cesar Augusto Campos de; RENTES, Antonio Freitas. **A metodologia Kaizen na condução do processo de mudança em sistemas de produção enxuta.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 126-135, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br>>
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol. 2, n. 1, 2005, p. 68-80. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br>>
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOCK, Claudia Patrícia; CAVALCANTE, Diego. **Kaizen: melhoria contínua.** In: **Regionalização e Internacionalização - Inserção regional.** 2015. Disponível em: <<http://portal.metodista.br/>>.
- BOWERSON, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo. Atlas, 2007.
- DALLA, Luiz Veriano O. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos.** Florianópolis, 1998. (Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1998, 236 p. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/>>.
- DINIS, Cláudia Sofia A. **A metodologia 5S e Kaizen Diário.** Coimbra, 2016. IPC. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/>>.

EIRO, Natalia Yuri; TORRES JUNIOR, Alvair S. **Comparação entre modelos da qualidade total e lean production aplicados à área da saúde – Estudo de caso em serviço de medicina diagnóstica.** São Paulo, Universidade de São Paulo, Anais da SIMPOI. 2013. Disponível em: <<http://www.altec2013.org/>>

FÉLIX, José Pedro Ribau Bagão. **Uma metodologia Kaizen para a gestão de equipes operacionais.** Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/>>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 220 p.

HONDA, Auro K.; VIVEIRO, Carlos Tadeu. **Qualidade e excelência através da metodologia Kaizen.** Editora: Érica, 1999. 123 p.

KAIZEN Institute. Gembakaizen. 1985-2019. Disponível em: <<https://br.kaizen.com/>>

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.** Rev. adm. contemp., Curitiba, agosto 2011. v. 15, n. 4, p. 731-747. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** [S.I.]: Thomson, 243 p. Disponível em: <<https://books.google.com.br>>.

PACHECO, Ana Paula R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Florianópolis. 2012. Disponível em: <<http://issbsbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>>.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Unicenp, 2007.

REBECHI, Robson. **Sistema Operacional Kaizen: Um Estudo de Caso sobre a Implantação do Sistema Operacional Oriental em um Empresa Ocidental.** III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/>>

VILELA, Raquel Morgado. **Kaizen para a implementação da montagem padronizada na indústria automobilística.** 2007. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/>>

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Data de aceite: 03/12/2019

Manoel Gonçales Filho

Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

E-mail: manoel.filho1@unimep.br

Clóvis Delboni

Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

E-mail: clovisger@gmail.com

Reinaldo Gomes da Silva

Escola de Engenharia de Piracicaba (EEP)

E-mail: reinaldorgda@gmail.com

países / territórios, afiliações e autores. A contribuição está na identificação de que a governança na SC pode ser facilitada por uma visão / olhar maior e melhor do todo, incluindo membros de apoio, além da SC genérica na qual constam apenas os membros principais. Essa identificação é realizada por meio da apresentação da SC inbound e outbound e do fluxo mais completo, para o segmento com maior oportunidade de desenvolvimento, ou seja, aquele com ausência de pesquisas científicas e estudos na área e segmento.

PALAVRAS-CHAVE: governança, cadeia de suprimentos, cana-de-açúcar, usina sucroenergética, revisão sistemática, análise bibliométrica.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil produz etanol a partir de cana-de-açúcar e é o segundo maior produtor mundial ficando atrás apenas dos Estados Unidos (EUA), que o produz a partir do milho, a um custo três vezes maior do que o da cana-de-açúcar (RODRIGUES, 2011). A produção no Brasil destaca-se, principalmente, no Estado de São Paulo, com ênfase nas regiões de Piracicaba e Ribeirão Preto (NOVACANA, 2017).

No mercado internacional, a demanda por etanol de cana-de-açúcar tende a crescer de

RESUMO: Este manuscrito desenvolveu uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre a governança na Cadeia de Suprimentos (SC). O objetivo está em levantar o que se tem publicado / realizado sob governança nos últimos 10 anos (2009 / 2018) e identificar lacunas de pesquisa sob o tema. A metodologia adotada sob o ponto de vista de seus objetivos é exploratória na qual se realizou também um levantamento e análise bibliométrica sob governança na SC. Para coletar os dados utilizou-se da base de dados da SCOPUS (Elsevier) disponível dentro do Portal de Periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os resultados encontrados mostram o tema governança na SC publicado nos principais periódicos, áreas de pesquisas,

28,79 bilhões de litros em 2015 para 50 bilhões de litros em 2030, segundo estimativa do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), se mantido o atual modelo do mandato norte-americano para biocombustíveis. Além dos EUA, outros países colocam em prática o uso de etanol na matriz energética, e o déficit entre a oferta e a demanda mundial desse produto tende a manter o Brasil como principal fornecedor (NEVES e KALAKI, 2016). Segundo esses autores no caso do açúcar, o consumo mundial tende a seguir o crescimento da população, o que deve agregar um volume adicional de aproximadamente 49 milhões de toneladas à demanda nos próximos quinze anos. Os autores identificam que em 2015 o consumo estava em 170,57 milhões de toneladas e a estimativa do MAPA é de 193,64 milhões de toneladas até 2023 e 219,85 milhões toneladas para 2030. Assim, o Brasil deverá responder por cerca de 23% de toneladas adicionais de açúcar à oferta global do produto.

Considerar a governança para o segmento sucroenergético é importante para a Gestão da Cadeia de Suprimentos – Supply Chain management (SCM). A governança cooperativa pode contribuir para melhorar a prestação de serviços, reduzir custos, melhorar o atendimento das expectativas do consumidor e maximizar o lucro para as organizações participantes da Cadeia de Suprimentos – Supply Chain (SC) (AGRELL et al., 2017) including three cases: no forwarder coordination (direct contracting with shippers.

Por meio da governança e pela forma com que as organizações são vistas e gerenciadas é possível viabilizar controle, comunicação efetiva, solução de problemas e maior relacionamento colaborativo com fornecedores e compradores, visto como uma fonte de aprendizado (NEUTZLING et al., 2018) innovation in products, organizational structures, and business methods can be the key to achieving economic, social, and environmental outcomes. The purpose of this paper is to analyze how sustainable-oriented innovations (SOI).

Nesse contexto, este artigo identifica, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e levantamento e análise bibliométrica, a quantidade de pesquisas e publicações existentes sob tema governança na SC. Foi traçado um panorama analítico da produção científica utilizando a base de dados da SCOPUS (Elsevier) em periódicos disponíveis, via Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Considerou-se as publicações desde 2009 até 2018, mais precisamente até maio de 2018.

A realização dessa pesquisa foi também motivada pela necessidade de se obter maior conhecimento do que têm sido publicados sobre governança na SC e identificar os principais autores, ano de publicação, Journals, autores, tipo de documento utilizado para publicação, área de estudo, país de publicação, universidade (afiliação).

A realização de pesquisas bibliométricas que identifiquem os trabalhos científicos publicados se fazem necessárias para que se possam diagnosticar o que se tem feito de desenvolvimentos e conhecer tendências.

Assim, a proposta desse trabalho é analisar as publicações sobre governança na

SC dos últimos 10 anos para melhor compreender o que se tem feito de pesquisas e identificar oportunidades / lacunas na literatura.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cadeia de Suprimentos - Supply Chain (SC)

Conforme Pires (2016) para o Supply Chain Council, uma SC abrange todos os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro fornecedor do fornecedor até o último cliente do cliente. Para o autor uma SC não é apenas uma cadeia de abastecimento e distribuição, e vai além de negócios-chave inter-relacionados, trata-se de uma rede de múltiplos negócios chave e relacionamentos. O autor relata que uma SC pode ser entendida como um conjunto de companhias autônomas, ou semiautônomas, que são efetivamente responsáveis pela obtenção, produção e liberação de um determinado produto e/ou serviço ao cliente final.

Vários autores corroboram que o conceito de SC está associado ao movimento de bens desde o estágio inicial (origem do fornecimento) da matéria-prima até o estágio final dos produtos e/ou serviços (consumidores) (LAMBERT et al., 1998; LAMBERT e COOPER, 2000; HOOLE, 2005; BALLOU, 2006; WINTER e KNEMEYER, 2013; PIRES, 2016).

A natureza da base colaborativa e integrada da SC é crucial para a seleção adequada dos parceiros, na busca da excelência em termos de produtos e/ou serviços, e que sejam sólidas financeiramente e flexíveis para adaptarem-se as exigências dos consumidores (FLEURY et al., 2009; FIGUEIRÓ, 2010; HOLLMANN et al., 2015; OJHA et al., 2016; PIRES, 2016; SYNTETOS et al., 2016; KOH et al., 2017).

A descrição de uma SC deve ser feita a partir de uma empresa foco, e seus membros compreendem todas as organizações com as quais a empresa foco interage (fornecedores e clientes), e desde o ponto de origem até o ponto de consumo (LAMBERT et al., 1998). Nesse sentido, Pires (2016) destaca que em uma SC existem os sentidos a montante (abastecimento) e a jusante (distribuição) dos relacionamentos, fluxos de informações, materiais e produtos de uma empresa foco.

A Figura 1 ilustra uma SC partindo da empresa foco em ambos os sentidos (montante e jusante), e uma série de fornecedores de primeira camada atuando diretamente, e outra série de fornecedores de segunda camada atuando indiretamente. Entretanto, estes últimos estão atuando diretamente com os fornecedores de primeira camada da empresa foco. No sentido jusante, a empresa foco possui os clientes atuando diretamente e outros relacionando de forma indireta.

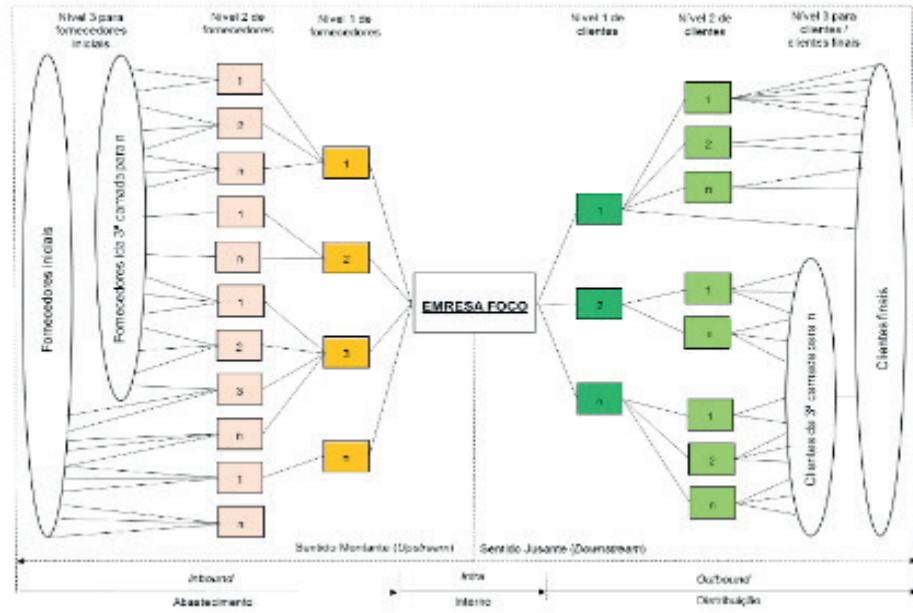


Figura 1: Estrutura de rede de SC

Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper (2000) e Pires (2016)

Dessa forma, os posicionamentos dos membros a montante são representados pelos fornecedores de primeiro nível (1^a camada) e por meio de relacionamentos diretos com a empresa focal. Os fornecedores de segundo nível (2^a camada) são responsáveis por supri-los, e assim por diante, até se chegar aos fornecedores de ponto de origem, na qual não existe mais a necessidade de suprimento. Em contrapartida, os membros que se posicionam a jusante seguem a mesma lógica, em que os clientes que se relacionam de forma direta com a empresa focal são denominados de clientes de primeiro nível (1^a camada), os clientes destes são conhecidos como de segundo nível (2^a camada) e assim por diante, até chegar ao cliente final e consumidores.

As SCs são fundamentais para a economia mundial e são essenciais para a vida moderna, e estão sujeitas a mudanças significativas, evoluem e mudam de tamanho, forma e configuração, além disso, novas SC podem surgir e evoluir (MACCARTHY et al., 2016). Os autores identificaram algumas dimensões que podem ser usadas, desde que inter-relacionadas, para evoluir as SC e diferenciar-se. Entre as dimensões a considerar estão as relações da SC quanto aos aspectos relativos aos modos de governança, com fornecedores e clientes que afetam a tomada de decisões.

2.2 Gestão da SC (SCM)

O gerenciamento bem-sucedido da SC requer integração multifuncional dentro da empresa e em toda a rede de empresas que compõem a SC. O desafio está em determinar como realizar com sucesso essa integração. Na SCM o gerenciamento de relacionamento com clientes e o gerenciamento de relacionamento com fornecedores formam as principais ligações da SCM, e o impacto no desempenho financeiro pode ser medido (LAMBERT, 2014).

O sucesso das empresas depende de seus processos de negócio chave serem alinhados e integrados, permitindo a possibilidade de gerenciar efetivamente a SC (VIDAL e VEGA, 2016). A gestão da SC (SCM) é a integração chave dos processos de negócio, envolve colaboração e parcerias ao longo da SC, de forma que agregue valor aos clientes finais (LAMBERT et al., 1998). Vários autores corroboram que a SCM foi reconhecida, gradativamente, como a atividade de integração dos processos de negócio chave por meio da SC (LAMBERT e COOPER, 2000; WINTER e KNEMEYER, 2013; SIMON et al., 2014; PIRES, 2016; PRAJOGO et al., 2016).

Lambert et al. (1998) relatam que o processo de integração da SC deve considerar as organizações principais nas atividades que agregam valor e a definição de uma quantidade gerenciável de membros parceiros.

2.3 Governança na SCM

Segundo Pires (2016) o termo governança está quase sempre relacionado ao fato de como é conduzida a coordenação das atividades econômicas no geral, quer seja ela por meio de procedimentos hierárquicos, quer seja de cooperação e colaboração. Conforme esse autor, na SCM a governança geralmente pertence à empresa que coordena de forma geral e que tradicionalmente esse papel é desempenhado pelo elo mais forte da SC. Ou seja, a uma determinada empresa que governa, mesmo que informalmente, devido à sua influência sobre os demais membros.

Os achados Ghozzi et al. (2016) indicam que a comunicação tem diferentes impactos nas transações ao longo da SC, e que, geralmente, exige-se maior coordenação e governança entre os diferentes membros da SC para se obter relacionamentos mais integrados.

Dolci et al. (2017) analisaram a influência da Governança da SC considerando três aspectos. Sendo: (i) contratual; (ii) relacional e; (iii) transacional no desempenho da SC.

Assim, em uma abordagem mais prática, os gerentes da SC podem desenvolver contratos formais com diferentes níveis na SC para cumprir com a SCM e colher melhores resultados em toda a SC (MACCARTHY et al., 2016).

Por fim, a SC será duradoura se houver investimentos em recursos, colaboração e governança, como uma base tripla para a inserção da manutenabilidade ao longo da SC (NEUTZLING et al. 2018) innovation in products, organizational structures, and business methods can be the key to achieving economic, social, and environmental outcomes. The purpose of this paper is to analyze how sustainable-oriented innovations (SOI).

2.4 Usina sucroenergética

Gonçales Filho (2015) define usina sucroenergética como uma empresa genérica que produz açúcar, etanol carburante para veículos e álcool anidro, fertilizante a partir da vinhaça, destilado alcoólico e produção de energia a partir do bagaço da cana-de-

açúcar, entre outros derivados. Alguns principais subprodutos da usina sucroenergética são: o bagaço ou bagacilho, a palha, a vinhaça, a torta de filtro, o melaço e a levedura. Ainda segundo o autor, a usina sucroenergética é conhecida principalmente por cinco divisões. Sendo: (i) recepção, preparo e moagem; (ii) tratamento do caldo; (iii) fábrica de açúcar; (iv) destilaria de etanol e; (v) estocagem de produtos.

Para a obtenção da cana-de-açúcar da agricultura, pelas unidades produtoras é calculada por índices regionais de integração vertical, na qual se analisam os incentivos para a adoção dessa estratégia com base na observação de preços e custos de produção da cana-de-açúcar em cada região(BASTOS, 2013). Ainda conforme esse autor, existem significativas diferenças regionais entre os índices de integração vertical. E que 65% da cana-de-açúcar processada no Brasil tem origem em estruturas de governança verticalmente integradas. Ou seja, em áreas da propriedade da unidade industrial processadora ou por esta arrendada e cultivada.

O processo produtivo da usina sucroenergética apesar de tratar-se de um processo conhecido, possui atividade complexa, que se compõe de um setor agrícola e de um setor industrial, dividido, normalmente, em fábrica de açúcar e destilaria de etanol apresentada pela Figura 2.



Figura 2: Principais processos da destilaria de etanol e da usina de açúcar.

Fonte: Olivério (2012)

Dessa forma, as usinas sucroenergéticas podem dar dois destinos para a cana-de-açúcar: produção de açúcar ou etanol. Ambos os produtos têm os mesmos estágios iniciais de produção, que são: (i) recepção e limpeza da cana-de-açúcar; (ii) extração do caldo (por meio de moagem ou difusão); (iii) tratamento / evaporação e purificação do caldo: peneiramento e esclarecimento. Para a produção de açúcar, as seguintes etapas são necessárias: (iv) turbinação e cozimento; (v) cristalização do açúcar; (vi) filtração, arrefecimento e secagem para separação entre cristais e massa cozida (demerara e açúcar branco) (GONÇALES FILHO et al. 2018). Para a produção de etanol, as seguintes etapas são necessárias: (iv) fermentação do caldo; (v) destilação de vinho; (vi) desidratação: álcool anidro ou hidratado (RODRIGUES et al. 2014).

De forma resumida Neves e Kalaki (2016) descrevem uma SC a partir da indústria foco e identificam a montante, a agricultura e os insumos. E a jusante, a distribuição e o consumo dos produtos. A Figura 3 ilustra a SC sucroenergética.

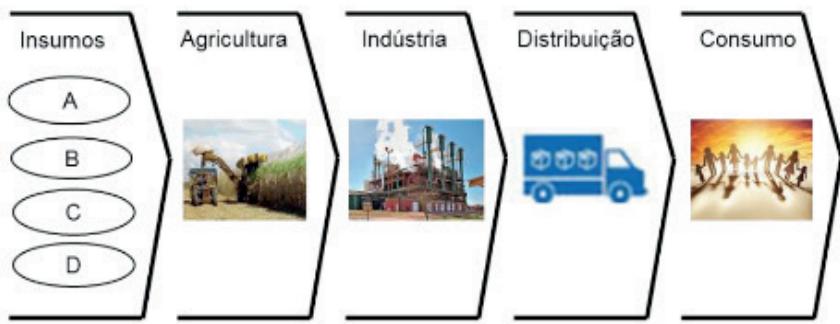


Figura 3: SC da usina sucroenergética

Fonte: Adaptado de Neves e Kalaki (2016)

3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA

Para a realização da pesquisa a metodologia selecionada foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com análise bibliométrica, na qual se utilizou de recursos computacionais.

Assim, a abordagem metodológica da pesquisa é caracterizada como exploratória, documental e descritiva (GIL, 2008), em que se utiliza o método indutivo (CRUZ; RIBEIRO, 2004). Quanto ao delineamento, recorre-se à pesquisa bibliográfica e ao levantamento por amostragem, utilizando recursos tecnológicos de busca como instrumento para executar a pesquisa (GIL, 2008). Neste caso, foi utilizado a base de dados SCOPUS (*Elsevier*) componente do Portal de Periódicos da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Os periódicos consultados dentro da base da SCOPUS (*Elsevier*) possuem seus artigos disponíveis para consulta *online*, tendo sido utilizados desse artifício como recurso tecnológico de busca, facilitando assim, o levantamento dos dados. Essa base de dados foi selecionada por ser relevante e por apresentar mais de 5.000 editoras; 69.000.000 de documentos; 1.400.000.000 bilhões de referências citadas desde o ano de 1970; por mencionar 70.000 dos principais perfis institucionais e; por conter mais de 12.000.000 de autores.

Uma RSL é um tipo de revisão que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Essa metodologia é utilizada para identificar, por meio de critérios preestabelecidos e reproduzíveis, todos os artigos relevantes sobre um tema de estudo, dos quais são sintetizados os dados e interpretados os resultados (SAMPAIO; MANCINI, 2007; STRUECKER; HOFFMANN, 2017).

Essa metodologia está adequada ao objetivo da pesquisa uma vez que, segundo Sampaio e Mancini (2007), esse tipo de estudo serve para nortear o desenvolvimento de projetos, indicando novos rumos para futuras investigações. Os autores atentam que para a elaboração de uma RSL, existem alguns passos a serem seguidos. Primeiramente, é necessário ter uma pergunta de pesquisa e um objetivo bem estabelecido e a definição das palavras chave. O segundo passo é a definição das

fontes de pesquisa. Qual a base de dados que será utilizada na pesquisa e estratégias de busca que serão utilizadas. O terceiro passo é a utilização de critérios para inclusão ou exclusão do material adquiridos na busca inicial. O quarto passo trata de analisar e validar o método utilizado pela qualidade dos resultados obtidos. O quinto e último passo é a apresentação dos resultados obtidos com os artigos analisados. Essa pesquisa conduzida seguiu esses passos sistematicamente.

Feng *et al.* (2017) e Rey-Martí *et al.* (2016) argumentam sobre a análise bibliométrica que após a RSL é possível aplicar métodos estatísticos para determinar tendências em uma disciplina ou mudanças, tanto quantitativas quanto qualitativas, em uma pesquisa científica.

Para o levantamento e análise realizados neste estudo foram feitas as seguintes etapas: i) Busca do termo e seleção dos periódicos; ii) Leitura dos títulos, resumos, palavras chaves dos artigos encontrados; iii) Leitura da metodologia e dos resultados dos artigos selecionados; iv) Tabulação e avaliação dos dados encontrados e, v) Sugestões de aplicação de futuros trabalhos voltados a governança com pouca exploração científica.

Na sequência, a primeira etapa do levantamento bibliométrico foi trabalhada e consistiu na pesquisa das palavras-chave “*supply chain governance*” nos periódicos internacionais selecionados, considerando os 10 últimos anos.

Em relação à etapa dois, foram selecionados os tipos de documentos. Na etapa três o período do levantamento para análise (últimos 10 anos). Na etapa quatro foi feita uma tabulação com o objetivo de conhecer as coleções que estavam participando na produção dos artigos. Na etapa cinco foi feito um levantamento para conhecer a área predominante do estudo. Na etapa seis a identificação dos países, afiliação e a apresentação dos idiomas em que os artigos internacionais foram escritos. Na etapa sete a identificação dos autores. E, finalmente, na etapa oito, foi identificada a lacuna de pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

Ao final dessas etapas de triagem e da leitura dos artigos, seguiu-se para a última fase: a avaliação das características da SC da usina e dos artigos encontrados. Os resultados encontrados são apresentados e discutidos a seguir.

4 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Não se identificou na RSL e nos documentos constantes da base da SCOPUS (*Elsevier*) uma SC estruturada no formato e no conceito apresentado por Lambert e Cooper (2000) e Pires (2016) para o segmento sucroenergético. Desse modo, a Figura 4 estabelece e apresenta a SC da usina sucroenergética produtora de açúcar e etanol a base de cana-de-açúcar, validada por profissional da área de logística com mais de 10 anos de experiência na função de coordenação. Nesse contexto, e partindo da empresa foco, nesse caso a usina sucroenergética foi considerada como a empresa foco ou focal, destaca-se a SC em ambos os sentidos (montante e jusante).

Foi identificado uma série de fornecedores de primeira camada atuando diretamente com a empresa foco, e outra série de clientes também de primeira camada atuando diretamente.

Dessa forma, os posicionamentos dos membros a montante são representados pelos fornecedores de primeiro nível (1^a camada) e por meio de relacionamentos diretos com a empresa focal. Os fornecedores de segundo nível (2^a camada) são responsáveis por supri-los, e assim por diante, até se chegar aos fornecedores de ponto de origem, na qual não existe mais a necessidade de suprimento. Em contrapartida, os membros que se posicionam a jusante seguem a mesma lógica, em que os clientes que se relacionam de forma direta com a empresa focal são denominados de clientes de primeiro nível (1^a camada). Os clientes destes são conhecidos como de segundo nível (2^a camada) e assim por diante, até chegar ao cliente final e consumidores.

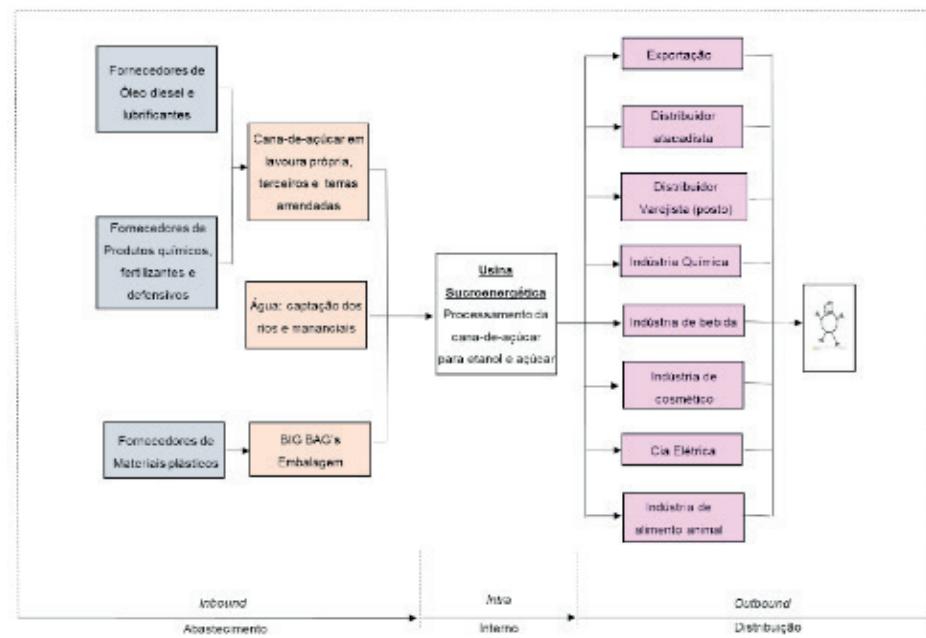


Figura 4: SC da usina sucroenergética

Nessa representação da Figura 4 a usina sucroenergética que processa a cana-de-açúcar para a fabricação do açúcar e etanol, por ter sido considerada nessa pesquisa a empresa foco / focal, a posição da sua planta está no centro da SC identificada pelos seus processos internos (*intra*).

A montante estão relacionados os fornecedores que abastecem a planta. Sendo os fornecedores de primeira camada: (i) fornecedores da principal matéria prima cana-de-açúcar; (ii) fornecimento de água dos rios e mananciais controlados seu consumo por meio de manômetro o qual objetiva estar entre 0,7 e 1m³ de consumo de água por tonelada de cana-de-açúcar processada e; (iii) fornecedores de embalagem (*Big Bags*) para armazenamento do açúcar. Os membros / fornecedores de segunda camada são: (i) fornecedores de óleo diesel e lubrificantes; (ii) fornecedores de produtos químicos, fertilizantes e defensivos agrícolas e; (iii) fornecedores de materiais plásticos.

A jusante estão relacionados os clientes de primeira camada que puxam a produção da usina. Sendo: (i) exportação por meio de navios; (ii) distribuidor atacadista; (iii) distribuidor varejista (postos); (iv) indústria química; (v) indústria de bebida; (vi) indústria de cosmético; (vii) cia elétrica e; (viii) indústria de alimento animal. Até se chegar ao consumidor / cliente final.

Foi elaborado e detalhado o processo interno (*intra*) da usina apresentado pela Figura 5, e enumerado seus produtos para que fosse possível identificá-los ao tipo de transporte e a logística reversa por meio de um fluxo mais completo na qual se considerou, inclusive, seus membros de apoio destacados pela Figura 6.

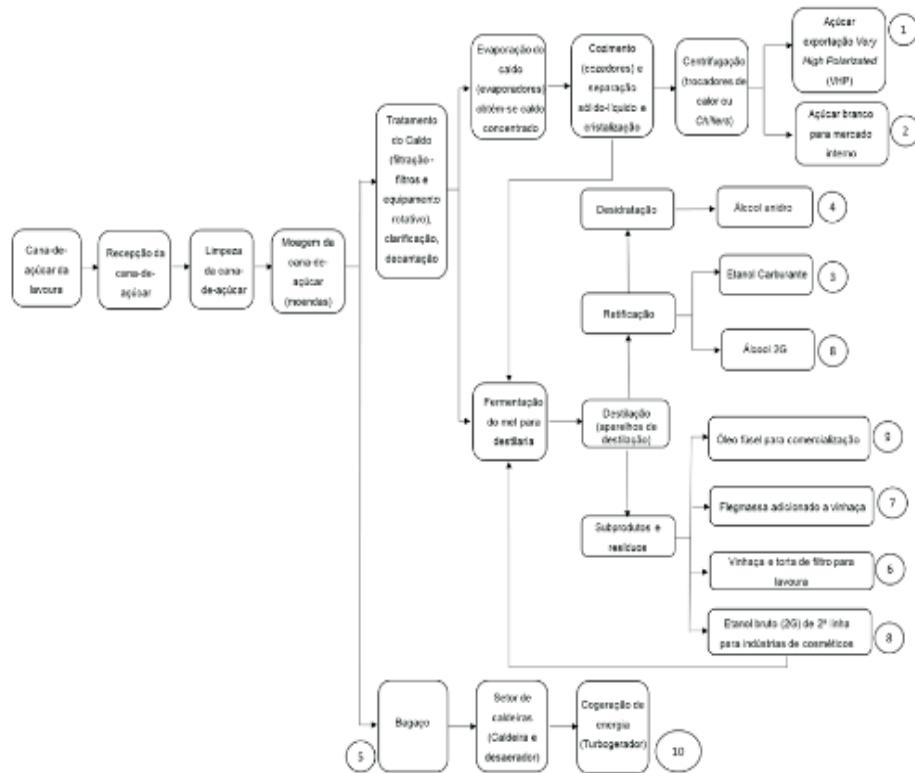


Figura 5: Processo interno da usina sucroenergética

A cana-de-açúcar colhida na lavoura, inicialmente, passa por um processo de limpeza que pode ser por meio de água ou sopro. Essa limpeza antecede a moagem da cana-de-açúcar por meio de ternos de moenda. E após a moagem o bagaço da cana-de-açúcar é destinado ao setor de caldeiras e a cogeração de energia.

O caldo da cana-de-açúcar é tratado, clarificado e decantado e apartir dessa etapa produtiva passa a ter dois destinos: (i) cozimento, centrifugação, evaporação, filtração, resfriamento e segagem, para a produção de açúcar demerara e branco; (ii) para a produção do etanol carburante e álcool anidro, o caldo é fermentado e destilado nos aparelhos de destilação. Nesse processo alguns subprodutos principais são gerados. Sendo: (i) óleo fúsel; (ii) etanol de segunda linha; (iii) vinhaça e; (iv) flegmassa.

Desse modo, buscou-se elucidar os processos produtivos e o caminho do açúcar,

etanol e de seus subprodutos, todos enumerados para se identificar no fluxo da SC os membros de apoio e clientes de primeira e segunda camadas

Dessa forma, o processo interno (*intra*) mais completo de uma empresa foco (usina sucroenergética nesse caso) foi também evidenciado e se pôde apresentar de forma detalhada e correlacionada com o fluxo de materiais, produtos e subprodutos da SC. Assim, como resultado dessa pesquisa foi também possível apresentar esse fluxo da SC do segmento sucroenergético incluindo membros de apoio, além daqueles fornecedores e clientes de primeira e segunda camadas.

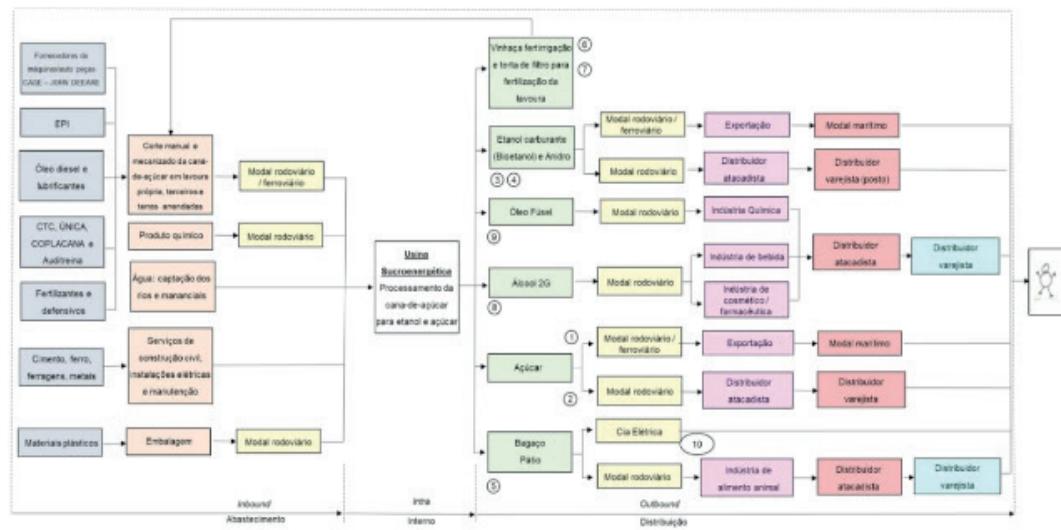


Figura 6: Fluxo mais completo da usina sucroenergética

No contexto do fluxo apresentado, nota-se o abastecimento (*inbound*) por meio de membros de apoio e fornecedores de EPIs, empresas de assessoria e consultoria CTC, ÚNICA, COPLACANA e Auditreina. Fornecedores de instalações elétricas, manutenção, cimento, ferro e metais.

Observa-se que a vinhaça após o processamento interno da cana-de-açúcar retorna a lavoura, sendo utilizada como fertilizante e exercendo um fluxo reverso aos principais produtos produzidos pela usina.

A distribuição (*outbound*) do etanol carburante e biodiesel segue por modal marítimo e rodoviário, parte da sua produção é exportada por meio de navios e outra parte destina-se ao consumo interno por meio de modal rodoviário até se chegar ao distribuidor atacadista e varejista (postos) e consumidor final.

O óleo fúsel é comercializado pela usina e segue por modal rodoviário, é processado pela indústria química, passa pelo distribuidor atacadista, varejista, e consumidor final. O alcoolquímica tem modal semelhante, entretanto, destina-se a indústria de bebidas e a indústria de cosméticos, e na sequência passa pelo atacadista, varejista e consumidor final.

O açúcar inicialmente é submetido ao modal rodoviário para atingir o modal marítimo e ser exportado. Previamente ao consumo interno passa pelo distribuidor

atacadista e varejista até se chegar ao consumidor final.

No fluxo da SC da usina o bagaço da cana-de-açúcar tem dois destinos. Sendo: (i) cia elétrica; (ii) modal rodoviário, indústria de alimento animal, distribuidor atacadista, varejista e consumidor final.

Tendo como base uma SC, no Quadro 1 são descritas as variáveis de pesquisa revisadas no referencial teórico sob o tema governança na SC, assim como as principais referências disponíveis na literatura.

VARIÁVEL DE PESQUISA	REFERÊNCIA
Concentrar os esforços em toda a SC	Zhang e Reimann (2014); Pires (2016)
SC abrange desde o 1º fornecedor do fornecedor até o último cliente do cliente	Lambert <i>et al.</i> (1998); Lambert e Cooper (2000); Hoole (2005); Ballou (2006); Winter e Knemeyer (2013); Pires (2016)
A SC trata-se de múltiplos negócios chave e relacionamentos em sentidos a montante (abastecimento) e a jusante (distribuição)	Pires (2016)
A SC não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes.	Chopra e Meindl (2003)
As empresas tendem a competir como SCs e não individualmente dentro dos limites de uma única empresa	Blackstone (2013); Pires (2016)
A SC como base colaborativa e integrada com pessoas, processos e tecnologia para a SC	Fleury <i>et al.</i> (2009); Figueiró (2010); Hollmann <i>et al.</i> (2015); Ojha <i>et al.</i> (2016); Pires, (2016); Syntetos <i>et al.</i> (2016); Koh <i>et al.</i> (2017); Saban <i>et al.</i> (2017)
Três dimensões estruturais de uma SC: (1) estrutura horizontal definida pelo número de níveis da SC; (2) estrutura vertical definida pelo número de empresas em cada nível e; (3) posição horizontal da empresa foco	Lambert <i>et al.</i> (1998); MacCarthy <i>et al.</i> (2016); Pires (2016)
Inúmeras indústrias como: farmacêutica, têxtil, alimentos, entre outras, utilizam, fornecem, produzem e distribuem produtos usando uma SC	Pires (2016); Paul <i>et al.</i> (2017)
Oito dimensões que podem ser usadas para evoluir as SC e diferenciar-se, desde que inter-relacionadas	Alves (1998); MacCarthy <i>et al.</i> (2016)
Sinergias provenientes da parceria entre os elos, podem possibilitar a redução de custos na SC bem como o atendimento mais eficiente ao consumidor final	Serio <i>et al.</i> (2007)

Quadro 1: Variáveis de pesquisa da SC

De acordo com as variáveis de pesquisa identificadas no total de 20 amostras (artigos citados nesse capítulo) encontrou-se achados significativos na direção esperada. Constatou-se que 42% dos autores são mais contundentes quando mencionam que a SC pode ser mais colaborativa se integrada a pessoas, tecnologias e processos (FIGUEIRÓ, 2010; FLEURY, P. F; WANKE, P.; FIGUEIREDO, 2009; HOLLMANN; SCAVARDA; THOMÉ, 2015; KOH *et al.*, 2017; OJHA; SHOCKLEY; ACHARYA, 2016b; PIRES, 2016; SABAN; MAWHINNEY; DRAKE, 2017; SYNTETOS *et al.*, 2016). Os outros 58% dos artigos contribuem com os temas: concentrar esforços em toda a SC, a SC trata-se de múltiplos negócios chave e relacionamentos, tendências de competição dentro da SC, a identificação de segmentos dentro das SCs, dimensões que podem ser usadas para diferenciar as SCs, as SCs envolvem parceiros além dos fabricantes e fornecedores e, sinergias provenientes de parcerias entre os elos da SC

(ALVES, 1998; BLACKSTONE, 2013; CHOPRA; MEINDL, 2003; MACCARTHY et al., 2016; PIRES, 2016; SERIO et al., 2007; ZHANG; REIMANN, 2014).

Tendo como base o gerenciamento de uma SC (SCM), no Quadro 2 são descritas as variáveis de pesquisa revisadas no capítulo, assim como as referências disponíveis na literatura.

VARIÁVEL DE PESQUISA	REFERÊNCIA
SCM procura benefícios mútuos do compartilhamento de informações e coordenação de decisões entre organizações	Lambert et al. (1998); Alfalla-Luque e Medina-López (2009); Pires (2016); Thomé et al. (2016)
SCM além de estratégica, é multifuncional e pode ser considerado um ponto de convergência com outras quatro áreas das organizações: (i) gestão da produção; (ii) marketing; (iii) compras e; (iv) logística.	Pires (2004)
Objetivos globais e principais da SCM estão em (i) alcançar a redução simultânea de custos ao longo da SC e, (ii) proporcionar um aumento percebido no valor do produto / serviço perante o consumidor final	Pires (2015)
Modelo gerencial tridimensional: (i) Processos de negócios-chave, (ii) Organização e pessoas e, (iii) Tecnologia, iniciativas, práticas e sistemas que busca sinergias por meio da integração dos negócios-chave ao longo da SC.	Pires (2016)
Mapa conceitual da área da SCM que corrobora a proposição inicial [(leita por Pires (2004))]	Petersen e Autry (2014)
Modelo composto por oito processos integrados de forma a contribuir com desenvolvimento de uma SC	Lambert et al. (1998)
SCM como a atividade de integração dos processos-chave de negócio	Lambert e Cooper (2000); Winter e Knemeyer (2013); Simon et al. (2014); Pires (2016); Prajogo et al. (2016)
Sete causas relacionadas com o planejamento possíveis de originar a falta de integração entre os processos e membros da SC	Bolstorff e Rosenbaum (2012)
Projetos e práticas para SCM	Hollmann et al. (2015); Tan (2002); Li et al. (2006)
Nove práticas de SCM que estão correlacionadas com o desempenho de uma SC	Banerjee e Mishra (2017)
Quatro fundamentos na tentativa de valorizar o alinhamento das SCs e não apenas internamente às organizações	Sweeney (2002)
Métricas para acompanhar os resultados, mensurar e apresentar ganhos	Balou (2006)

Quadro 2: Variáveis de pesquisa da SCM

Pela Revisão Sistemática da Literatura (RSL) realizada, nota-se que as variáveis de pesquisa identificadas no total das 18 amostras (artigos citados no capítulo), 22% apresentam que a SCM procura benefícios mútuos quando do compartilhamento de informações e coordenação de decisões entre organizações (ALFALLA-LUQUE C., MEDINA-LÓPEZ, 2009; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; PIRES, 2016; THOMÉ et al., 2016). E 28% dos artigos identificam a necessidade de integração da SCM aos processos chave de e multifuncionalidade da SCM, objetivos globais, modelo tridimensional negócios (LAMBERT; COOPER, 2000; PIRES, 2016; PRAJOGO; OKE; OLHAGER, 2016b; SIMON et al., 2014; WINTER; KNEMEYER, 2013b). Os outros 50% contribuem com estratégia, mapa conceitual, processos integrados, planejamento, projetos e práticas, fundamentos e métricas (BALLOU, 2006; BANERJEE; MISHRA, 2017; BOLSTORFF, P; ROSENBAUM, 2012; CHOON TAN; LYMAN; WISNER, 2002;

HOLLMANN; SCAVARDA; THOMÉ, 2015; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LI et al., 2006; PETERSEN; AUTRY, 2014; PIRES, 2004, 2015; SWEENEY, 2002). Esses achados são significativos em razão dos objetivos e direção esperados.

Tendo como base a governança na SC, no Quadro 3 são descritas as variáveis de pesquisa revisadas no capítulo, assim como as referências disponíveis na literatura.

VARIÁVEL DE PESQUISA	REFERÊNCIA
A governança geralmente pertence à empresa que coordena de forma geral e tradicionalmente esse papel é desempenhado pelo elo mais forte da SC	Pires (2016)
Dependendo do segmento o regime de governança pode ser misto (comunidade, privado e governo) como é o caso da aquicultura do camarão	Galappaththi <i>et al.</i> (2016)
Quatro abordagens principais para governança. Sendo: (i) gerenciamento de SC (SCM); (ii) SC de commodities globais (SCCG); (iii) SC de valor globais (SCVG) e; (iv) SC globais de produção (SCGP)	Bush et al. (2015)
Governança de avaliação baseada em códigos de conduta e auditoria	Normann et al. (2017)
Maior coordenação e governança entre os diferentes membros da SC para se obter relacionamentos mais integrados	Ghazzi et al. (2016)
Níveis privado e público de governança são complementares uns aos outros. Há necessidade de redistribuir e especializar-se em controles de qualidade, entre os níveis público e privado de governança, para evitar redundâncias e adotar mais orientações para o mercado	Fernández-Barcala et al. (2017)
Três aspectos de governança na SC (GSC). Sendo: (i) contratual; (ii) relacional e; (iii) transacional no desempenho da SC (DSC)	Dolci et al. (2017)

Quadro 3: Variáveis de pesquisa da governança na SC

Essas variáveis de pesquisa identificadas no total da amostra de sete artigos citados no capítulo são consideradas importantes na direção esperada da proposta dessa pesquisa. Sendo: a governança geralmente é desempenhada pelo elo mais forte, a governança pode ser mista (comunidade / privado / governo), abordagens principais para governança, governança de avaliação, coordenação e governança, níveis público e privado de governança são complementares e, aspectos de governança (BUSH et al., 2015; DOLCI; MACADA; PAIVA, 2017b; FERNÁNDEZ-BARCALA; GONZÁLEZ-DÍAZ; RAYNAUD, 2017; GALAPPATHTHI; KODITHUWAKKU; GALAPPATHTHI, 2016; GHÖZİ et al., 2016; NORMANN; ELLEGAARD; MØLLER, 2017; PIRES, 2016) global commodity chains (GCC).

Para a análise bibliométrica essa pesquisa partiu de dados gerados no processo de consulta ao Portal de Periódicos da CAPES, na base da SCOPUS (Elsevier), e o primeiro dado a ser computado foi o número total de artigos internacionais disponíveis. Encontrou-se por meio da palavra chave supply chain governance 1.042 documentos disponíveis nos anos de 2009 a maio de 2018, e a partir desse dado os filtros foram aplicados. Dessa forma, essa foi a base inicial trabalhada.

Na base de dados da SCOPUS foram filtrados esses 1.042 documentos publicados na última década, e foi considerado além dos artigos, outros documentos

conforme destacados no Gráfico 1.

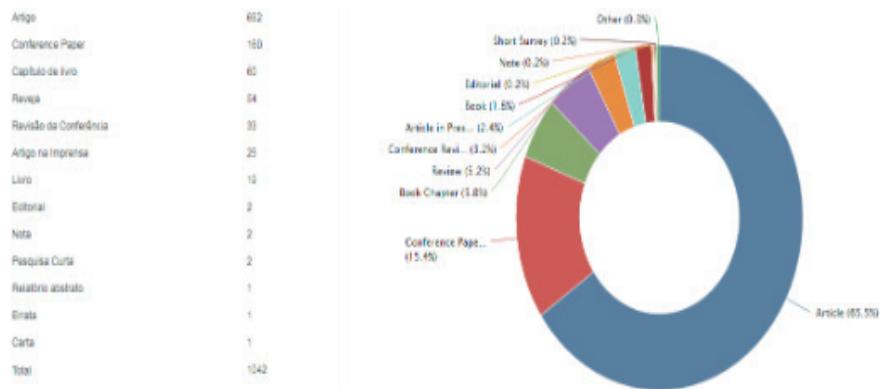


Gráfico 1: Tipo de documento publicado pelos autores

Dessa forma, considerou-se além dos artigos, outros documentos com maior representatividade. Sendo: *conference paper*, capítulos de livro, livro, entre outros.

Foi identificado a quantidade de publicações por ano de publicação e os resultados foram discutidos. Inicialmente, esses dados estão apresentados pelo Gráfico 2.

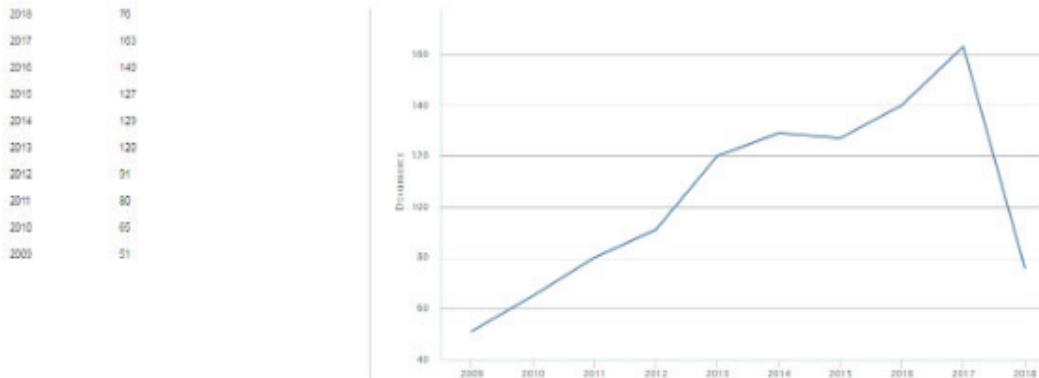


Gráfico 2: Temporalidade das publicações

Os anos no qual mais se publicou sobre a temática: governança na SC se foram entre 2013 e 2017. Percebe-se que as publicações se mostram crescentes. Entre 2009 e 2012 a média de publicações é 72 documentos, e entre 2013 e 2017 é de 236 documentos. Nota-se de cresce ano a ano e não para de crescer deixando a noção de que o tema é estratégico e eminentemente necessário. Lembra-se que essa pesquisa foi realizada em maio de 2018 e que esse ano não é aqui considerado. Em seguida, foram analisadas as participações dos periódicos sobre essa temática. Esse resultado está apresentado pelo Gráfico 3.

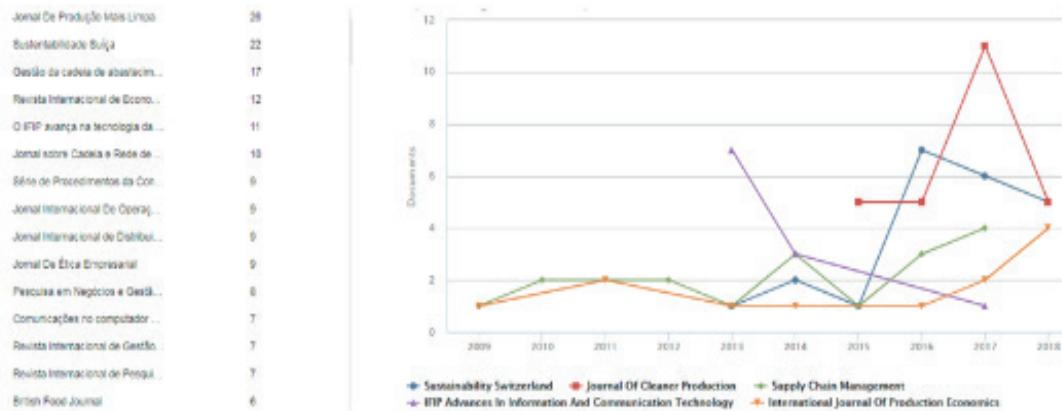


Gráfico 3: Principais periódicos sob governança da SC

Verificou-se que o *Journal of Cleaner Production* possui 26 incidências por ano de publicação no período sobre o tema governança na SC. No entanto, destaca-se também participação para o *Swiss Sustainability* com a quantidade de 22 documentos da área, 17 para o *Journal Supply Chain Management* e 12 para a *International Economics Magazine*. São os veículos de maior participação. As áreas de pesquisa dos documentos estão apresentadas pelo Gráfico 4.

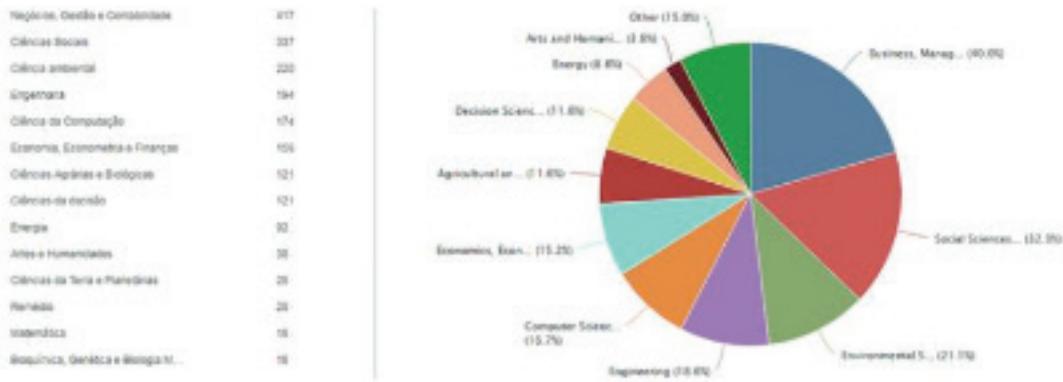


Gráfico 4: Áreas de negócio com pesquisas sobre governança na SC

As principais áreas de publicação sobre governança na SC. São: Gestão e Negócios com 417 documentos publicados, seguido da área das Ciências Sociais com 337 publicações, Ciência Ambiental com 220, Engenharia com 194 e Economia e Finanças com 158 publicações. Os países que mais publicaram o tema estão demonstrados no Gráfico 5.

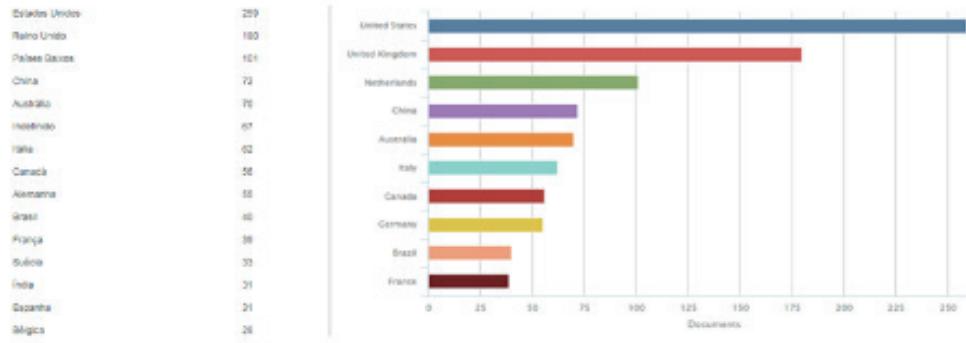


Gráfico 5: Os países que mais pesquisam o tema governança na SC

Os Estados Unidos (EUA) é o país de origem de 259 documentos. O Reino Unido conta com 180 documentos publicados. Os países baixos 101 e a China participa com 72 documentos sobre governança na SC. As afiliações destes países são apresentadas no Gráfico 6.

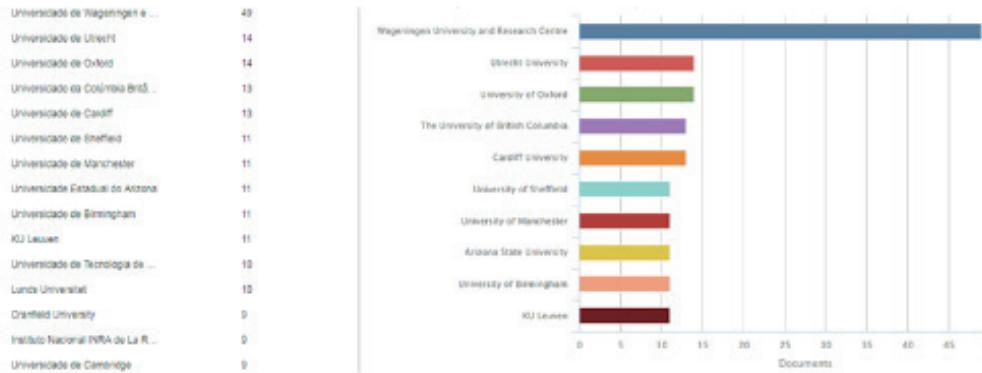


Gráfico 6: As universidades que mais pesquisam o tema governança na SC

A Universidade de Wageningen com 49 publicações, e a Utrecht University e Oxford com 14 publicações cada uma lideram as pesquisas na área sob o tema governança na SC. Os autores que mais publicam estão demonstrados pelo Gráfico 7.

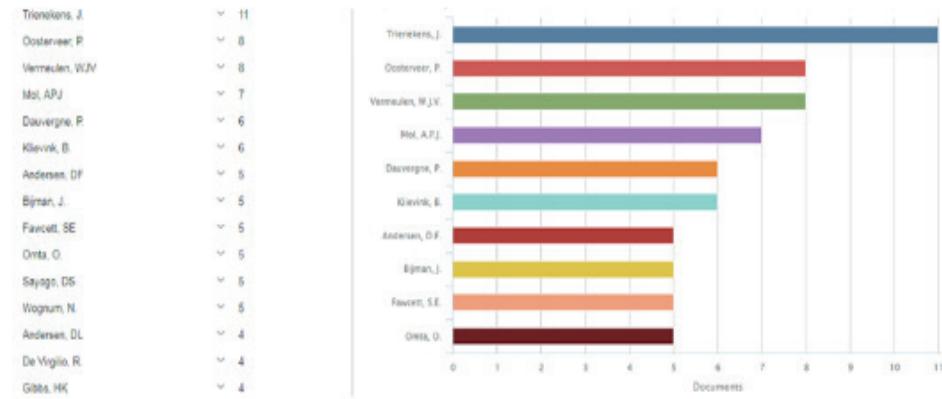


Gráfico 7: Os autores que mais pesquisam o tema governança na SC

O autor Trienekens, J. é o que mais pesquisou sobre o tema governança na SC, são 11 as pesquisas realizadas no período. Seguido dos autores Oosterveer, P. e Vermeulen, W. J. V., ambos com oito publicações cada um.

Os autores destacam que a governança geralmente é desempenhada pelo elo mais forte. Entretanto, não foi constatado trabalhos para o segmento sucroenergético e tampouco se notou a SC da usina sucroenergética mais detalhada para ter uma visão completa para a governança, coordenação, colaboração, integração e aproximação dos seus membros.

Essa lacuna identificada dentro do segmento sucroenergético foi explorada e a SC da usina sucroenergética foi apresentada para se ter uma visão maior e melhor para governança, considerada além da importância de ser o elo mais forte da SC. Essa visão ampla e privilegiada pode ser usada para diferenciar as SCs porque as SCs envolvem parceiros além dos fabricantes e fornecedores de primeira camada. E sinergias provenientes de parcerias entre os membros podem ser viabilizadas pela visão e conhecimento amplo que se pode ter da SC do segmento sucroenergético, e também por meio do fluxo mais completo identificado e apresentado.

Nesse contexto, a SCM do segmento sucroenergético poderá aproveitar benefícios mútuos quando do compartilhamento de informações e coordenação de decisões entre organizações, ou seja, pela governança facilitada em razão de uma visão macro e privilegiada de toda a SC.

Portanto, não foi identificado nas pesquisas dos autores trabalhos com vistas ao segmento sucroenergético. A literatura pesquisada aponta que o mapeamento da SC seria um primeiro passo para entender esses benefícios. E o estudo sobre governança pôde suportar essas inter-relações, sendo possível uma contribuição pelo mapeamento da SC para o segmento sucroenergético. Considerado como o de maior oportunidade de aplicação e ampliação da literatura existente.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi realizada uma RSL sobre a governança na SC, e adotou-se procedimento metodológico científico rigoroso para a seleção dos documentos a serem analisados. E por meio de recursos computacionais foi possível realizar o levantamento de dados e análise bibliométrica.

Identificou-se os trabalhos realizados na última década sob o tema objetivo dessa investigação dentro da base de dados da SCOPUS (*Elsevier*) disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES. Trabalhou-se a seleção de uma estrutura conceitual teórica sobre SC e SCM, governança e a usina sucroenergética. E variáveis foram identificadas.

De acordo com as variáveis de pesquisa sob o tema identificou-se a necessidade de se apresentar a SC do segmento sucroenergético e do fluxo de materiais, produtos

e subprodutos mais completos, na qual esteja identificado seus membros de primeira e segunda camadas, além dos seus membros de apoio. Os materiais, produtos e subprodutos a partir do processo interno da usina foram enumerados e correlacionados aos membros da SC de forma a identificar os apoios, modais e principais clientes.

Essa avaliação é útil para o conhecimento do processo produtivo da usina e dos subprodutos reaproveitados e retornados ao processo produtivo, e de outros que se seguem a jusante. Essa visão ampla é desejável para o entendimento da SC da usina sucroenergética pela visão geral que proporciona de seus membros, e pelas possibilidades de se fomentar parcerias, colaboração, relacionamentos, sinergias e integração dos elos. Esse olhar macro / corporativo pode ser o ponto de partida e facilitar / contribuir com a governança da SC do segmento da usina sucroenergética. A governança geralmente pertence à empresa que exerce uma influência maior sobre os demais membros. Entretanto, essa pesquisa pôde atender a uma lacuna identificada na literatura, e contribuiu com a apresentação da SC do segmento sucroenergético para facilitar a visão geral e obter um olhar maior e melhor de toda a SC. Ou seja, da SC e do fluxo da SC mais completo para coordenação e governança com o propósito de alinhar informações, fomentar a colaboração, maximizar a integração e a aproximação dos seus membros.

Em síntese, além da apresentação da SC e do fluxo mais completo da usina sucroenergética, que pode ser o ponto de partida para promover a governança da SC da usina sucroenergética. A contribuição desta pesquisa está na formação de uma base de dados e de análise bibliométrica na qual se pode basear para consultas de autores nacionais e internacionais principais e atuais sobre governança na SC e SCM, entre outros dados.

Portanto, como pesquisas futuras buscar-se-á aumentar o conjunto de artigos / pesquisas científicas sobre governança na SC nas bases de dados a serem pesquisadas no Portal de Periódicos da CAPES. E assim contribuir para o apontamento de oportunidades advindas de pesquisa-ação, estudos de caso, entre outras, referente à continuidade dos trabalhos de pesquisas e do desenvolvimento científico. É desejável ainda que seja desenvolvido e apresentado a SC de outros segmentos não maduros e que carecem de atenção, assim como o exemplo apresentado nessa proposta.

6 | AGRADECIMENTO

À CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio concedido.

REFERÊNCIAS

AGRELL, P. J.; LUNDIN, J.; NORRMAN, A. Supply Chain Management: Horizontal carrier coordination through cooperative governance structures. *International Journal of Production Economics*, v. 194, n. May 2016, p. 59–72, 2017.

ALFALLA-LUQUE C., MEDINA-LÓPEZ, R. Supply Chain Management: Unheard of in the 1970s, core to today's company. **Business History**, v. 51, n. 2, p. 202–221, 2009.

ALVES, M. R. P. A. **A dinâmica da cadeia de suprimento no setor sucro-alcooleiro**. EMBRAPA. **Anais...ENEGET**, 1998

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANERJEE, M.; MISHRA, M. Retail supply chain management practices in India: A business intelligence perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 248–259, 2017.

BASTOS, A. C. **Fornecimento de cana-de-açúcar e integração vertical no setor sucroenergético do Brasil**. [s.l.] Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz ESALQ - USP, 2013.

BLACKSTONE, J. H. **APICS Dictionary. 14th.ed.** 14. ed. Chicago, USA.: APICS, 2013.

BOLSTORF, P; ROSENBAUM, R. **Supply chain excellence: a handbook for dramatic improvement using the SCOR model**. 3a ed. New York: AMACON, 2012.

BUSH, S. R. et al. Sustainability governance of chains and networks: A review and future outlook. **Journal of Cleaner Production**, v. 107, p. 8–19, 2015.

CHOON TAN, K.; LYMAN, S. B.; WISNER, J. D. Supply chain management: a strategic perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 6, p. 614–631, 2002.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management : strategy, planning and operation**. São Paulo - SP: Prentice Hall, 2003.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica - Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axel Books, 2004.

DE MORAES, M. F. et al. Avaliação agroindustrial e parâmetros genético de progênies de cana-de-açúcar em fase inicial na zona canavieira do litoral norte de Pernambuco. **Ciencia e Agrotecnologia**, v. 34, n. 5, p. 1086–1092, 2010.

DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G.; PAIVA, E. L. Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 22, n. 5, p. 424–441, 2017a.

DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G.; PAIVA, E. L. Models for understanding the influence of Supply Chain Governance on Supply Chain Performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 22, n. 5, p. 424–441, 2017b.

FENG, Y.; ZHU, Q.; LAI, K.-H. Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 158, p. 296–307, 2017.

FERNÁNDEZ-BARCALA, M.; GONZÁLEZ-DÍAZ, M.; RAYNAUD, E. Contrasting the governance of supply chains with and without geographical indications: complementarity between levels. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 22, n. 4, p. 305–320, 2017.

FIGUEIRÓ, P. S. **A logística reversa de pós-consumo vista sob duas perspectivas na cadeia de suprimento**. [s.l.] UFRGS, 2010.

FLEURY, P. F; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. L. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GALAPPATHTHI, E. K.; KODITHUWAKKU, S. S.; GALAPPATHTHI, I. M. Can environment management integrate into supply chain management? Information sharing via shrimp aquaculture cooperatives in northwestern Sri Lanka. **Marine Policy**, v. 68, p. 187–194, 2016.

GHOZZI, H. et al. Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource-based view. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 6, p. 743–758, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALES FILHO, M. **Análise comparativa do consumo de água no processo produtivo de usinas sucroenergéticas sob a ótica da produção mais limpa: estudo de múltiplos casos**. [s.l.] Universidade Metodista de Piracicaba, 2015.

GONÇALES FILHO, M. et al. Opportunities and challenges for the use of cleaner production to reduce water consumption in Brazilian sugar-energy plants. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 353–363, jun. 2018.

HENRIQUES, Z. S. et al. Estratégias De Inovação Das Empresas Metalúrgicas No Setor Sucroalcooleiro De Piracicaba. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 2, p. 92–111, 2008.

HERRERA VIDAL, G.; HERRERA VEGA, J. C. Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 21, n. 75, p. 549–571, 2016.

HOLLMANN, R. et al. Collaborative planning, forecasting and replenishment: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 7, p. 971–993, 2015.

HOLLMANN, R. L.; SCAVARDA, L. F.; THOMÉ, A. M. T. Collaborative planning, forecasting and replenishment: a literature review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 7, p. 971–993, 2015.

HOOLE, R. Five ways to simplify your supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 1, p. 3–6, 2005.

KOH, S. C. L. et al. Conceptualizing a circular framework of supply chain resource sustainability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 10, p. 1520–1540, 2017.

LAMBERT, D.; COOPER, M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65–83, 2000.

LAMBERT, D. M. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Processos, Parcerias e Desempenho**. 4a ed. Ohio: Institute, Supply Chain Management, 2014.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, p. 1–19, 1998.

LI, S. et al. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, v. 34, n. 2, p. 107–124, 2006.

MACCARTHY, B. L. et al. Supply chain evolution – theory, concepts and science. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1696–1718, 2016.

NEUTZLING, D. M. et al. Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship

integration. *Journal of Cleaner Production*, v. 172, p. 3448–3458, 2018.

NEVES, M. F.; KALAKI, R. B. **Gargalos e desafios para o desenvolvimento do setor sucroenergético até 2030**Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/acucar-e-alcool/anos-anteriores/cni-gargalos_desafios_cana>

NEVES, M. S. N. **Estudo bibliométrico da metodologia ativa “PeerInstruction” de 2003 a 2013.** São Paulo - SP.VIII Workshop de pós-graduação e pesquisa - Centro Paula Souza, , 2013.

NORMANN, U.; ELLEGAARD, C.; MØLLER, M. M. Supplier perceptions of distributive justice in sustainable apparel sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 5, p. 368–386, 2017.

NOVACANA. **As usinas de açúcar e etanol do Brasil.** Disponível em: <https://www.novacana.com/usinas_brasil/>. Acesso em: 31 jan. 2018.

OJHA, D.; SHOCKLEY, J.; ACHARYA, C. Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. **International Journal of Production Economics**, v. 179, p. 212–227, 2016a.

OJHA, D.; SHOCKLEY, J.; ACHARYA, C. Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. **International Journal of Production Economics**, v. 179, p. 212–227, 2016b.

OLIVÉRIO, J. L. **A expansão do setor sucroenergético e os novos projetos “greenfields” no Brasil, ou... as usinas do futuro!!!**Ribeirão Preto - SP, 2012. Disponível em: <<http://www.abraman.org.br/Arquivos/223/223.pdf>>

PEREIRA, L. I. A territorialização do agronegócio no Brasil a partir do processo de estrangeirização da terra: Estudo de caso da cana-de-açúcar. **Revista eletrônica dos geógrafos brasileiros**, v. 25, p. 69–92, 2017.

PETERSEN, K. J.; AUTRY, C. W. Supply chain management at the crossroads: Divergent views, potential impacts, and suggested paths forward. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 1, p. 36–43, 2014.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, S. R. I. The Current State of Supply Chain Management in Brazil. In: **Supply Chain Design and Management for Emerging Markets**. [s.l.] Springer International Publishing Switzerland, 2015. p. 39–63.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** 3a ed. São Paulo - SP: Atlas, 2016.

PRAJOGO, D.; OKE, A.; OLHAGER, J. Supply chain processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 2, p. 220–238, 2016a.

PRAJOGO, D.; OKE, A.; OLHAGER, J. Supply chain processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 2, p. 220–238, 2016b.

REY-MARTÍ, A.; RIBEIRO-SORIANO, D.; PALACIOS-MARQUÉS, D. A bibliometric analysis of social entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1651–1655, 2016.

RODRIGUES, A. M. et al. Gestão ambiental no setor sucroenergético: uma análise comparativa. **Produção online**, v. 14, n. 4, p. 1481–1510, 2014.

RODRIGUES, J. A R. From the Mill to a Biorefinery. The Sugar Factory as an Industrial Enterprise for the Generation of Biochemicals and Biofuels. **Quimica Nova**, v. 34, n. 7, p. 1242–1254, 2011.

SABAN, K.; MAWHINNEY, J. R.; DRAKE, M. J. An integrated approach to managing extended supply chain networks. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 689–697, 2017.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Systematic Review Studies: a Guide for Careful Synthesis of Scientific Evidence. **Rev. bras. fisioter.**, v. 11, n. 1, p. 77–82, 2007.

SERIO, D. et al. Introdução dos conceitos de logística. **Revista de administração e inovação**, v. 4, p. 125–141, 2007.

SIMON, A. T. et al. Business process in supply chain integration in sugar and ethanol industry. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 272–289, 2014.

STRUECKER, D. R.; HOFFMANN, M. G. Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, p. 371–380, 2017.

SWEENEY, E. The four fundamentals of Supply Chain Management. **Journal of the National Institute for Transport and Logistics**, v. 5, n. 1, p. 5, 2002.

SYNTETOS, A. A. et al. Supply chain forecasting: Theory, practice, their gap and the future. **European Journal of Operational Research**, v. 252, n. 1, p. 1–26, 2016.

THOMÉ, A. M. T. et al. Similarities and contrasts of complexity, uncertainty, risks, and resilience in supply chains and temporary multi-organization projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1328–1346, 2016.

UNICA. **Informações estatísticas da agricultura**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/agroenergia/estatisticas>>. Acesso em: 6 abr. 2018.

WINTER, M.; KNEMEYER, A. M. Exploring the integration of sustainability and supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 1, p. 18–38, 2013a.

WINTER, M.; KNEMEYER, A. M. Exploring the integration of sustainability and supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 43, n. 1, p. 18–38, 2013b.

ZHANG, W.; REIMANN, M. Towards a multi-objective performance assessment and optimization model of a two-echelon supply chain using SCOR metrics. **Central European Journal of Operations Research**, v. 22, n. 4, p. 591–622, 2014.

INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: PERFIL DOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS DE STREAMING MUSICAL DA GERAÇÃO Y NA UFRPE-UAST

Data de aceite: 03/12/2019

André Erick da Silva

Universidade Federal Rural de Pernambuco –
Unidade Acadêmica de Serra Talhada
Serra Talhada – Pernambuco

Gabriella Rodrigues Sousa da Silva

Universidade Federal Rural de Pernambuco –
Unidade Acadêmica de Serra Talhada
Serra Talhada – Pernambuco

Lucas Ferraz Lourenço

Universidade Federal Rural de Pernambuco –
Unidade Acadêmica de Serra Talhada
Serra Talhada – Pernambuco

Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha

Universidade Federal Rural de Pernambuco –
Unidade Acadêmica de Serra Talhada
Serra Talhada – Pernambuco

link compartilhado nas redes sociais, entre os alunos da UFRPE/UAST. Os dados obtidos foram computados e descritos em uma análise apreciativa para posteriormente serem confrontadas com o material levantado no referencial teórico. Esta pesquisa permitiu gerar uma discussão sobre as experiências de consumo musical no cenário da utilização do streaming de música em plataformas como o Spotify, Apple Music, Google Music e Tidal. Ouvir música em streaming retrata uma nova forma de consumo musical e reforça sua dimensão diante da cultura contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Perfil de consumidor, inovações disruptivas, serviços de streaming musical e indústria fonográfica

DISRUPTIVE INNOVATION: CONSUMER PROFILE OF STREAMING MUSIC PLATAFORMS AT UFRPE- UAST

ABSTRACT: Digital technologies have been transforming the habit of listening to music and as a result the music industry has had its profits significantly reduced. The most viable solution is music streaming platforms. The objective of this study was to explore and verify characteristics and behaviors of consumers of Generation Y streaming music platforms at UFRPE-UAST. To identify the profile, a questionnaire was applied through a shared link on social networks, among the students of UFRPE / UAST. The

RESUMO: As tecnologias digitais vêm transformando o hábito de ouvir músicas e com isso a indústria fonográfica teve os seus lucros diminuídos de forma notável. A solução mais viável é o streaming musical. O objetivo deste trabalho foi explorar e verificar características e comportamentos dos consumidores de plataformas de streaming musical da Geração Y na UFRPE-UAST. Para identificar o perfil foi aplicado um questionário através de um

data obtained were computed and described in an appreciative analysis to be later compared with the material raised in the theoretical framework. This research led to a discussion about the experiences of music consumption in the scenario of using music streaming on platforms such as Spotify, Apple Music, Google Music and Tidal. Listening to streaming music portrays a new form of music consumption and reinforces its dimension in the face of contemporary culture

KEYWORDS: Consumer profile, disruptive innovation, music streaming services and the phonographic industry.

1 | INTRODUÇÃO

Com o advento da internet e os constantes avanços tecnológicos, os consumidores de conteúdo áudio visual passaram a sentir uma necessidade maior de conforto e facilidade na hora de usufruir de vídeos, filmes e músicas, sendo assim em um passo empreendedor surgiram as plataformas de *streaming* trazendo uma opção para aqueles que buscam tanto lançamentos quanto músicas mais antigas, com um repertório gigantesco esse tipo de comércio se torna mais popular a cada dia.

As plataformas de *streaming* surgiram com o advento da era digital como uma opção de adaptação da indústria fonográfica para novamente atingir cada vez mais e mais consumidores, é imprescindível dizer que a música é importante e comum na vida de muitas pessoas, então aliando o útil ao agradável surgiram assim as plataformas de *streaming* como: *Napster*, *Groove Shark*, *Spotify*, *Google Play*, *Tidal*, *Deezer* e etc...

O comércio de *streaming* pode ser dividido em dois tipos o gratuito e o pago (*premium*) desde que ambos sejam legais perante a lei. O tipo gratuito normalmente tem seu conteúdo disponível reduzido e apresenta propagandas para que os responsáveis pela plataforma tenham lucro e consigam pagar os *royalties* das músicas aos artistas e produtoras. Já o tipo pago (*premium*) diferentemente do gratuito não dispõe de propagandas para se manter, utilizando de uma mensalidade que normalmente custa por volta de 10,99 euros e também tem uma biblioteca musical bem mais diversificada em relação as plataformas pagas. (GOMES, 2015)

Segundo Oliveira (2010) a história da indústria fonográfica ou indústria musical começa com a invenção do fonógrafo por Thomas Edison em 1877 que gravava e reproduzia sons, entretanto o mesmo e suas respectivas evoluções eram muito caros para os consumidores, com isso os constantes avanços levaram a criação do disco plano de Edison que seria o antecessor e base para o famoso disco de vinil.

Com esses avanços a música foi se tornando cada vez mais popular devido o preço dos discos serem relativamente baixos, porém os discos de vinil não conseguiam fazer gravações digitais e sim elétricas, com isso a qualidade do áudio não era boa e a gravação era muito cara, com a necessidade de algo mais simples de se gravar e com baixo surgiram os discos de gravação digital popularmente conhecidos como CD que se tornariam extremamente populares em todo o mundo e tornariam a música ainda

mais acessível a todos.

Entretanto essa acessibilidade levou a um problema muito recorrente que foi a pirataria, por se tornar mais acessível e a gravação dos discos serem mais simples alguns comerciantes começavam a comprar os discos para copiá-los e vender os mesmos por um preço muito menor que o disco original, sendo assim esse tipo de comércio se tornou popular mesmo que seja considerado ilegal.

Para burlar essa pirataria começaram a surgir as primeiras plataformas de *streaming* musical, porém existe um caso inusitado que é o caso do *Groove Shark*, onde os usuários podiam compartilhar todos os arquivos *mp3* que eles dispunham em seu computador, logo o mesmo além de ser gratuito para os usuários que o utilizavam não pagava os devidos *royalties* para as produtoras, e, por isso através de uma decisão judicial os mesmos decidiram fechar a plataforma, baseado nesse evento e vista a popularidade do comércio algumas plataformas legais começaram a surgir como o *Spotify*.

2 | REFERENCIAL TEORICO

2.1 INOVAÇÕES DISRUPTIVAS

Segundo Christensen et al. (2004), inovações disruptivas de novos mercados ocorrem quando os produtos já comercializados nos mercados existentes limitam o próprio mercado por esses terem uma configuração inconveniente e as inovações disruptivas vêm com o papel de tornar esses mercados mais acessíveis. Christensen e Raynor (2003 apud Cândido, 2011) relatam que a priori que os produtos postos em comercialização pelas companhias de inovações disruptivas de novos mercados não têm a mesma qualidade de atributos, como, por exemplo, conveniência quando comparadas aos mercados já existentes, porém oferecem melhorias em novos atributos, além de democratizar o consumo de produtos que antes estavam fora do poder aquisitivo de determinados nichos.

A inserção da internet no contexto musical afetou o ciclo de produção fonográfica, porque derrubou as barreiras tecnológicas e financeiras e aumentou a diversificação dos meios de distribuição.

A criação da napster, que foi um site na rede mundial criado por um jovem americano de vinte anos de idade, shawn fanning, para usuários compartilharem arquivos de música em mp3, sem ter que pagar nada por esse feito, se tornou um marco na forma como a música é consumida (Castro, 2001).

Se antigamente era necessário esperar o CD do seu artista favorito ser lançado, ir até a loja e desembolsar dinheiro para adquiri-lo com o advento da Napster você poderia ter esse mesmo CD em questão de minutos, gratuitamente, tocando nas caixinhas de som do seu computador pessoal.

A indústria fonográfica teve os seus lucros, até em então constantes, diminuídos

de uma forma absurda e diante dessa nova realidade procurou maneiras de contornar esse novo modelo de compartilhamento de músicas. A solução que vem se mostrando mais viáveis é o *streaming* musical.

Streaming, segundo Souza (2011), é uma forma de distribuição de informação que possibilita escutar e visualizar arquivos de som e imagem de forma mais rápida, pois não há necessidade de fazer o *download* do arquivo. Através do *streaming* o usuário pode visualizar enquanto ele é enviado a partir de um servidor central. Após a visualização ou execução, o arquivo não estará armazenado no equipamento do usuário, porém sempre se encontrará disponível desde que o usuário esteja conectado à internet. É notório afirmar que as plataformas de *streaming* ganharam mais popularidade devido à democratização dos smartphones e computadores assim como o advento da internet móvel de baixo custo e a popularização do formato MP3.

Segundo Gomes *et al.* (2016), a Geração Y é composta por indivíduos nascidos entre 1984 e 2002 e que devido a conjuntura social, econômica e cultural de grandes transformações entre elas o fato de ter crescido com computadores dentro de casa e ter um acesso demasiado a internet. Essa geração testemunhou seus pais comprarem os últimos discos de vinil, os irmãos mais velhos comprarem as primeiras fitas cassetes, compraram os primeiros CD's, descobriram a facilidade de conseguir música através de *downloads* ilegais e hoje vivenciam a música através de plataformas de *streaming*.

Segundo Teixeira e Pinheiro (2016), é de fácil compreensão o fato de não podermos tratar o mercado de plataformas de *streaming* musical como um estudo de caso mundial, pois generalizar o consumo de música seria o mesmo que afirmar que toda a população tem um só gosto para música, ainda que não precisemos ir longe para percebermos que as preferências de gênero, ritmo e estilo mudam a cada região dentro do próprio país, todas as plataformas de *streaming* disponibilizadas no Brasil têm particularidades em cada país que atuam. As plataformas de maior relevância que atuam no Brasil serão apresentadas a seguir.

2.2 AS PLATAFORMAS DE STREAMING OPERANTES NO BRASIL

2.2.1 SPOTIFY

Teixeira e Pinheiro (2016) relatam que o *Spotify* foi criado em 2006 e lançado na Suécia e que apesar da sua chegada tardia ao Brasil, fato ocorrido somente em 2014, é o líder do mercado. Tecmundo, 2017 e Reuters (2017 apud Franzoni 2017) afirma que o player conta mais de 100 milhões de usuários ativos sendo 50 milhões desses assinantes pagos e que o valor de mercado da companhia é de 13 bilhões de dólares.

2.2.2 APPLE MUSIC

Segundo Ribeiro (2016) a Apple que já é uma forte companhia no cenário musical internacional chegou no Brasil em 30 de Junho de 2015. Apesar de ter menos tempo

no mercado o *Apple Music* tornou-se o principal oponente do *Spotify* a nível global. Foi criada a partir da fusão de um serviço já existente na *Apple*, o *Beats Music*. O diferencial do *Apple Music* é ser alimentado pelo *iTunes*, uma vasta biblioteca musical.

2.2.3 GOOGLE PLAY MUSIC

Cortez (2017) aponta que o Google Play Music foi criado em duas versões sendo a primeira versão lançada em 2011 e a segunda, em 2012, porém chegou ao Brasil somente em 2014.

2.2.4 TIDAL

Segundo Ribeiro (2016), o *Tidal* é um serviço pago que oferece cerca de 40 milhões de músicas e 90.000 vídeos. Com o diferencial de ter seu gerenciamento feito diretamente por um grupo de artistas, como Jay-z, Beyoncé, Madonna, Rihanna, Nicki Minaj e Calvin Harris, o *Tidal* veio exatamente com os seus gerenciadores como o foco. Por acreditarem que os outros serviços de streaming remuneram de forma precária os artistas o *Tidal* solidificou como sua maior preocupação a compensação monetária dos artistas de forma mais justa.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo, de abordagem quantitativa, conduzida por meio de questionários eletrônicos que foram enviados para os contatos dos autores do artigo assim como compartilhados em redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *What'sApp*). Foi decidido nortear esse trabalho aplicando os questionários aos alunos, integrantes da Geração Y, dos cursos de graduação da UFRPE-UAST, conforme consta no Anexo A.

O questionário foi aplicado entre os dias 23 e 27 de Novembro de 2017 por meio do site *docs.google.com* e as análises foram feitas a partir de técnicas e modelos quantitativos. Foi obtido um total de 91 respostas. Dos 91 entrevistados faziam parte da amostra representativa, somente um questionário foi excluído por não estar dentro da Geração Y.

Este trabalho surgiu a partir do momento que foi observado um número grande e crescente dos usuários de plataformas de *streaming* e a curiosidade em identificar quem são esses usuários e assim verificar quais estratégias de marketing poderiam ser mais efetivas para esse público. Para a produção dos gráficos e dados estatísticos foi utilizado o Excel 2013.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente artigo teve como intuito analisar o perfil de consumidor dos usuários

das plataformas de *streaming* no tocante ao conceito de inovações disruptivas. Dos 91 respondentes, 58,9% eram homens e 41,1% mulheres, como pode ser observado no Gráfico 1.

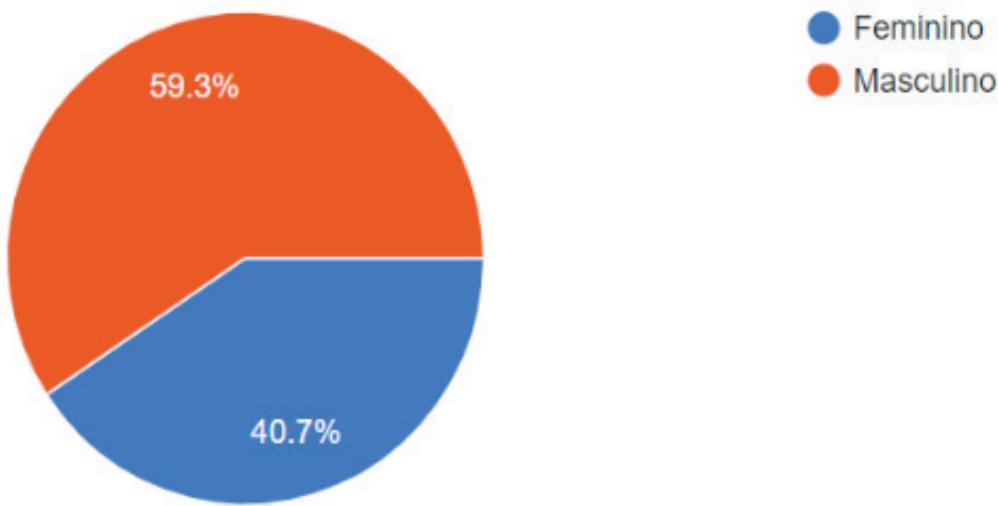


Gráfico 1 – Representação dos gêneros dos respondentes

Fonte: Autores (2017)

Já as idades dos respondentes selecionados, todos pertencentes a Geração Y, se encontram dispostas no Gráfico 2. Castro (2007 *apud Martins*, 2012) propõem que a faixa etária é um fator de suma importância na caracterização de um consumidor de música por meios digitais, pois a presença dos jovens nesse ambiente é mais veemente por isso foi escolhido focar na Geração Y nesse estudo.

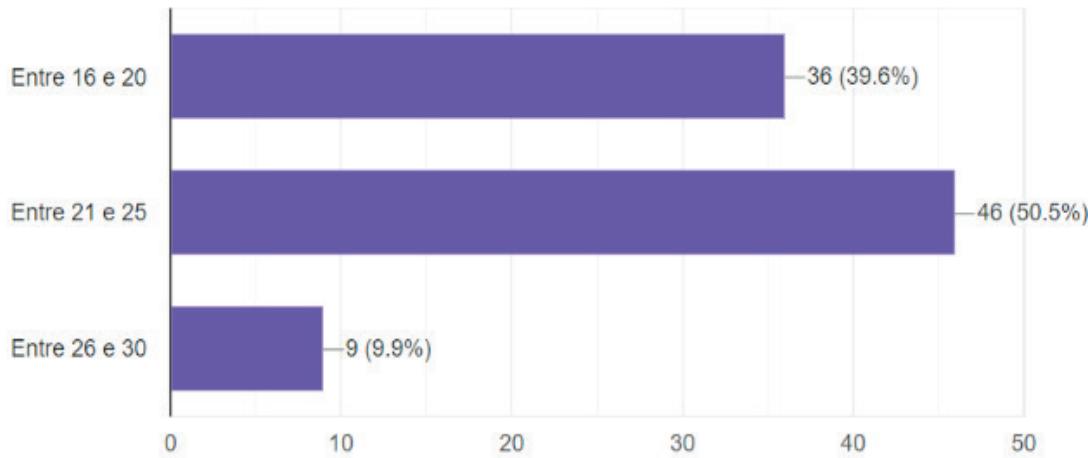


Gráfico 2 – Representação das idades dos respondentes

Fonte: Autores (2017)

O Gráfico 3 representa a interação que os alunos da UFRPE/UAST tiveram com o questionário, de acordo com os cursos, destacando a participação dos alunos dos cursos de Administração, Sistemas da Informação e Letras. O número de participantes mais expressivo é o de Administração este fato pode ser explicado pela maior interação dos autores do artigo com este público.

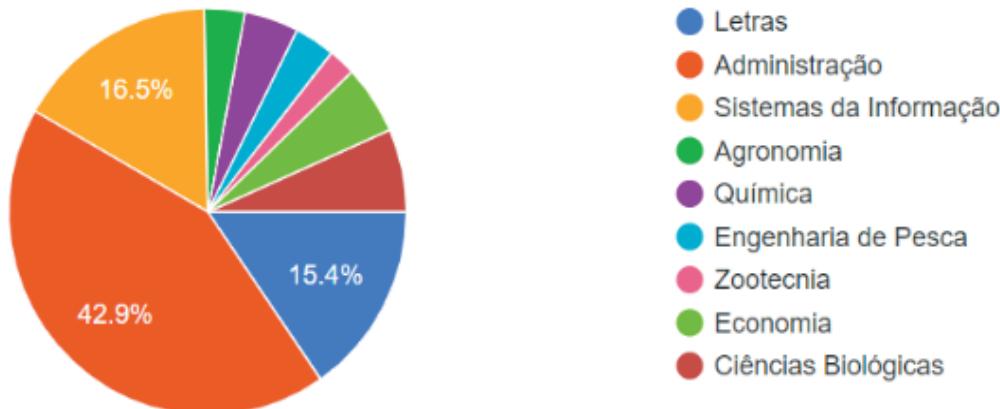


Gráfico 3 – Respondentes de acordo com os cursos

Fonte: Autores (2017)

O Gráfico 4 confirma que o *Spotify* é o líder de mercado sendo utilizado por mais de 50% dos respondentes. O *Google Play* vem logo em segundo lugar, com 42% de utilização por meio dos usuários, e apesar de a literatura indicar que o *Apple Music* rivaliza diretamente com o *Spotify* surpreendentemente esse fato divergiu da nossa pesquisa. Teixeira e Pinheiro (2016) explica esse fato ao atribuírem a popularidade do *Google Play Music* ao fato dessa plataforma estar integrada ao sistema operacional *Android* dos *smartphones* e assim ganhando um número notável de usuários.

O *Deezer* aparece em terceiro lugar com 14%. Esse número pode ser explicado pela gratuidade dessa plataforma fazendo com que muitos usuários acabem aderindo ao seu serviço. Em quarto lugar com 8% das respostas vem o *Soundcloud*. O *Apple Music* vem apenas no quinto lugar esse fato pode ser corroborado se levarmos em conta os altos preços dos produtos da *Apple* o que acaba levando a certo distanciamento dos jovens da Geração Y.

O *Tidal* aparece em último lugar com apenas 2% das respostas esse fato é explicado por Ribeiro (2016) ao relatar que esse serviço é inteiramente pago não tendo um período de teste ou uma versão gratuita como muitos de seus concorrentes tem oferecido por ir contra um dos princípios da plataforma que é de remunerar os artistas que tem o catálogo disponibilizado.

Finalmente, 10% dos entrevistados revelaram que não utilizam serviços de plataformas de *streaming*, porém foi decidido levar em consideração as respostas dadas

por eles, pois estes podem ser clientes em prospecção. Além disso, Martins (2012) também aponta que muitos entrevistados podem desconhecer os serviços de música por *streaming* como também podem desconhecer os serviços de música por streaming ou utilizar umas dessas plataformas e desconhecer o termo.

Um fato surpreendente foi a menção ao aplicativo *SuperPlayer* este aplicativo que até então não era conhecido por esse estudo, porém no estudo realizado por Garcia (2015) com 177 entrevistados o nome do *Superplayer* foi mencionado por 40% dos entrevistados.

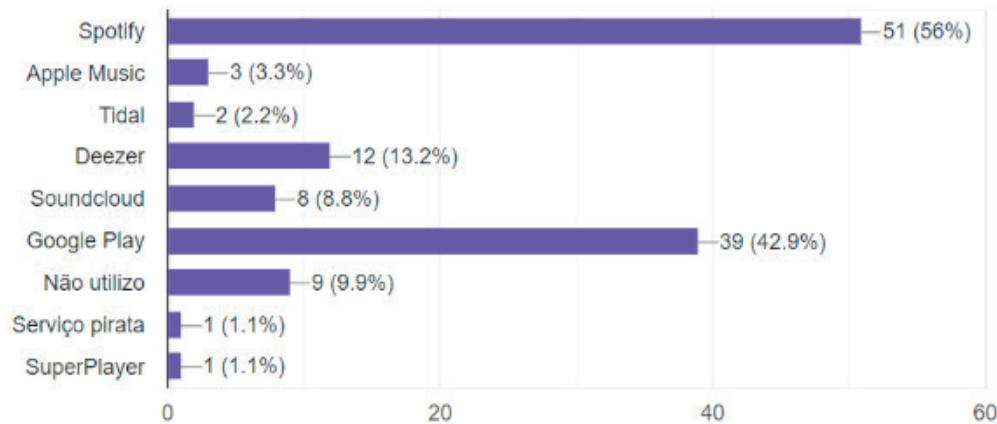


Gráfico 4 – Plataformas de streaming utilizadas pelos respondentes

Fonte: Autores (2017)

O Gráfico 5 aponta a renda mensal dos respondentes e a partir dele pode concluir-se que mais de 50% dos entrevistados tem uma renda de menos de um salário mínimo por mês. Esse fato é explicado por Christensen e Raynor (2003 *apud* Cândido, 2011) ao afirmar que os clientes- alvos das inovações disruptivas de novos mercados são consumidores que não tem o poder aquisitivo para comprar e usar o produto ou serviço. Martins (2012) realizando um estudo semelhante com 574 indivíduos também cita que quando a renda aumenta o consumo com entretenimento também aumenta.

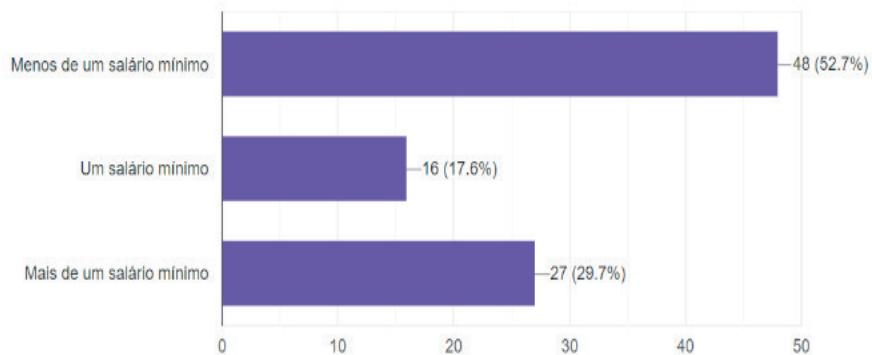


Gráfico 5 – Renda mensal dos respondentes

O Gráfico 6 aponta os estilos musicais mais ouvidos pelos jovens que responderam o questionário.

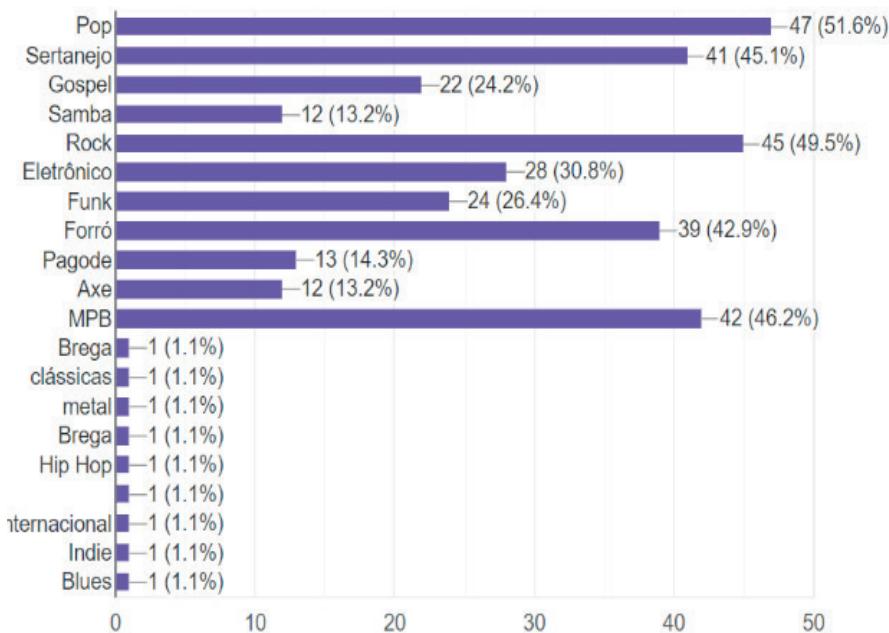


Gráfico 6 – Representação dos estilos musicais ouvidos pelos respondentes

Gomes *et al.* (2015) ao realizar uma revisão bibliográfica semelhante ao que foi proposto nesse artigo revela que as plataformas de *streaming* também são uma solução para a pirataria tendo em vista que os usuários dessas plataformas não utilizam *sites* de *download* ilegais para ter acesso as músicas, porém anteriormente a utilização dessas plataformas os *downloads* ilegais era o meio mais utilizado pelos integrantes da Geração Y para ouvir música.

Já Gomes et al (2016) ao realizar essa pesquisa com integrantes da Geração X percebeu neles uma grande repulsa ao ato do *download* ilegal. O que pode ser percebido desses dois estudos é que os integrantes da Geração Y estão retomando o valor da Geração X ao pagar por música e consequente remunerar os artistas, porém esses estudos também indicam que a Geração X continua comprando alguns CD's físicos enquanto a Geração Y aboliu esse hábito quase que por completo devido à facilidade de se obter a cópia digital.

Franzoni (2017) ao realizar um estudo semelhante com 15 entrevistados também aponta um grande desejo de inclusão social dentro do ambiente das plataformas de *streaming* tendo em vista que é possível seguir amigos e ver quais músicas eles estão ouvindo e quais *playlist* criaram dessa forma ampliando o escopo de interação social. Franzoni ainda aponta que esse dado não pode ser tratado de maneira estatística,

mas que se trata de um critério qualitativo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um tipo de mercado disruptivo o mercado de *streaming* ainda não chegou a seu ápice, entretanto já atinge grande parte do público inserido na rede mundial de computadores que devido o advento da era digital, e, a popularização da *internet* e dos *smartphones* insere cada vez mais e mais pessoas nesse meio, pois muitas dessas pessoas desejam usufruir não só da facilidade do conteúdo áudio visual, mas também de outros meios de inclusão social derivado da grande febre das redes sociais. O *streaming* musical também foi de grande importância para consolidação do meio musical legal nessa nova geração que antes fazia uso de *sites de download ilegais* e agora retomou os costumes da geração passada de pagar de forma direta ou indiretamente pelo conteúdo consumido. Com isso vemos que o mercado de *streaming* trouxe possibilidades e facilidades para essa nova geração democratizando ainda mais o mercado musical de forma legal e totalmente inserida no contexto vivencial da mesma.

REFERÊNCIAS

CÂNDIDO, A. C. Inovação disruptiva: Reflexões sobre as características e implicações no mercado. **IET Working Papers Series**. N WPS05/2011, p. 07, 2011

CASTRO, G. O caso Napster ou de como um dropout deu a volta por cima e abalou. **Logos**. 2001.

CHRISTENSEN, M. C. ANTHONY, D. S. ROTH, A. E. **Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004

CHRISTENSEN, C. M. e RAYNOR, M.E. **The Innovator's Solution**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003

CORTEZ, N. M. P. A ecologia midiática de streaming de músicas: recomendações e compartilhamento em arquiteturas multiplataforma. **Rev. Comun. Midiática (online)**, Bauru- SP, Vol. 12, N. 1, p. 18, 2017.

FRANZONI, T. B. **Motivação de consumo de música por streaming dos usuários do Spotify**. Tese (Bacharelado em Ciências Administrativas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2017

Garcia, F. K. **Atributos determinantes na decisão de assinatura de serviços de streaming**. Dissertação (Graduação em Ciências Administrativas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015

GOMES, G. F., CORRÊA, A. B. A., PESSÔA, L. A. G. P. Consumo de música: um estudo de marketing geracional. **Diálogo com a Economia Criativa**, Rio de Janeiro, v. 1, n.3, p. 39-57, set./dez. 2016. DOI 10.22398/2525-2828.1339-57

GOMES, C., FRANÇA, R., RIOS, R. **Spotify: streaming e as novas formas de consumo na era digital**. XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste - Natal - RN - 2 a 4 de

Julho de 2015

MARTINS, J. P. C. **O mercado de música digital: um estudo sobre o comportamento do consumidor brasileiro perante o uso de música na internet.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012

OLIVEIRA, M. C. **Para além do iTunes: a indústria fonográfica da primeira década do século XXI na perspectiva de um selo musical de Brasília.** Dissertação (Mestrado em Música em Contexto) - Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

SOUZA, P. M. **Sites de streaming como alternativa para a indústria fonográfica: uma pesquisa exploratória.** Dissertação (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília. 2011

TECMUNDO, **Spotify deve realizar oferta pública de ações em breve.** Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/spotify/117207-spotify-deve-realizar-oferta-publica- acoes.htm>> Acesso em 10 de maio de 2017

TEIXEIRA, V. R., PINHEIRO, R.M. **A era do streaming musical e a sobrevivência da cena independente.** XXXIX Congresso Brasileiro de Ciência da Comunicação - São Paulo - SP - 05 a 09/09/2016

RIBEIRO, C. **Do Analógico para o digital: os novos modelos de partilha e venda de música online - plataformas de streaming.** Dissertação (Mestrado em Jornalismo, Comunicação e Cultura). Instituto Politécnico de Portalegre. Porto Alegre. p 46. 2016

REUTERS. **Spotify, valued at \$13 billion, to launch direct listing on NYSE: sources.** Disponível em <<https://www.reuters.com/article/us-spotify-ipo/spotify-valued-at-13-billion- to-launch-direct-listing-on-nyse-sources-idUSKBN18821T>> Acesso em: 13 de maio de 2017

Anexos

Anexo A – Questionário aplicado aos entrevistados

Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

Qual a sua idade?

- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Outro

Qual o seu curso?

- Letras
- Administração
- Sistemas da Informação
- Agronomia
- Química
- Engenharia de Pesca
- Zootecnia
- Economia
- Ciências Biológicas

Qual serviço de streaming você utiliza?

- Spotify
- Apple Music
- Tidal
- Deezer
- Soundcloud
- Google Music
- Não Utilizo
- Outros

Qual a sua renda mensal?

- Menos de um salário mínimo
- Um salário mínimo
- Mais de um salários mínimos

Qual(is) tipos de música(s) você escuta?

- Pop
- Sertanejo
- Gospel
- Samba
- Rock
- Eletrônico
- Funk
- Forró
- Pagode
- Axé
- MPB

CAPÍTULO 8

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA

Data de aceite: 03/12/2019

Convênios

Belém – Pará

Dyllmar Alves de Sousa

Faculdade Adelmar Rosado

Teresina – Piauí

Karina da Silva

Universidade Federal de Rondônia, Diretoria de
Orçamento e Finanças
Porto Velho – Rondônia

Clenio Ferreira de Farias

Instituto Federal de Educação, Ciências e
Tecnologia da Amazônia, Departamento de Ensino
Pesquisa e Extensão
Humaitá – Amazonas

Maria Edenilda da Silva Galvão

Instituto Federal de Educação, Ciências e
Tecnologia da Amazônia, Departamento de
Administração e Planejamento
Humaitá – Amazonas

Gislaine de Souza dos Santos

Universidade Federal de Rondônia, Diretoria de
Compras, Contratos e Licitações
Porto Velho – Rondônia

Maria de Fátima Mendes

Instituto Federal de Educação, Ciências e
Tecnologia da Amazônia, Departamento de
Administração e Planejamento
Humaitá – Amazonas

Sônia do Socorro Santos

Ministério Público De Contas do Estado do
Pará, Departamento de Aquisições, Contratos e

RESUMO: Este estudo teve por objetivo analisar as estratégias de marketing digital nas mídias sociais como forma de aproximação entre clientes e empresa. Foram avaliadas duas estratégias de marketing digital utilizadas por duas empresas de supermercado, denominadas por Alfa e Beta. A pesquisa procedeu-se inicialmente com a revisão bibliográfica exploratória e, posteriormente, realizou-se um estudo comparativo, sendo fundamentado por pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados nas mídias e plataforma Fanpage Karma por um período de 15 dias, avaliou-se ainda a estratégia de marketing em mídia social e de conteúdo. Conclui-se que a empresa Beta posta maior parte dos seus conteúdos nas mídias sociais com intenção inteiramente relacional e institucional, sendo a referida empresa a que apresentou maior número de usuários e, também, maior aproximação com seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Digital; Mídia Social; Clientes.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL EN
REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTAS
DE ACERCAMIENTO ENTRE CLIENTE Y

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo analizar las estrategias de marketing digital en las redes sociales como una forma de acercar a los clientes y las empresas. Se evaluaron dos estrategias de marketing digital utilizadas por dos empresas de supermercados, llamadas Alpha y Beta. La investigación procedió inicialmente con la revisión bibliográfica exploratoria y, más tarde, se realizó un estudio comparativo, apoyado por una investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. Los datos se recopilaron en las redes sociales y la plataforma Fanpage Karma durante un período de 15 días, también se evaluó la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. Se concluye que la compañía Beta publica la mayor parte de su contenido en las redes sociales con una intención completamente relacional e institucional, siendo la compañía referida con el mayor número de usuarios y también más cerca de sus clientes.

PALABRAS CLAVE: Marketing digital; Medios de comunicación social; Clientes

1 | INTRODUÇÃO

Mudanças nos modelos econômicos através do tempo, deixaram como legado o mercado digital, e paralelo aos padrões comportamentais, refletiu-se nos consumidores, nas empresas e no relacionamento entre ambos, abrindo o caminho para uma nova maneira de marketing que é o marketing digital (BOGO, 2012).

Falar em marketing digital é pensar num mundo virtual onde aumenta cada vez mais o número de usuários e os benefícios que tal ferramenta pode trazer para uma empresa, o mesmo vem alcançando audiência refinada em um ambiente que ainda não está saturado pela concorrência (CINTRA, 2010).

Desta forma, o mercado que não acompanha a expansão da internet ou não utiliza esta ferramenta, que é o marketing digital, pode estar perdendo clientes em potenciais, uma vez que, com o mundo cada vez mais informatizado, as oportunidades de expor uma marca ou mercadoria aumentaram consideravelmente sua visibilidade.

Segundo Barichello e Oliveira (2010) o acesso livre à internet, principalmente o mundo de informações presentes nas redes e mídias sociais, fez com que os consumidores ficassem mais exigentes e participativos e, para esse novo consumidor, as empresas estão criando estratégias cada vez mais interativas na esperança de conquistar sua atenção.

Nesse sentido o domínio de estratégias de marketing digital tem ajudado efetivamente as empresas na fidelização de clientes. O convívio com as mais diversas formas de mídias sociais e o acompanhamento do desenvolvimento das mesmas, tem despertado interesse no sentido de investigar tais mecanismos de comunicação, além de procurar entender as suas funcionalidades no marketing digital, e desta forma, procurar tirar um maior proveito desta ferramenta que a cada dia tem estado mais presente na vida dos consumidores.

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever as ações utilizadas de marketing digital nas mídias sociais através dos indicadores de desempenho em função da aproximação entre cliente e empresa. Os objetivos específicos deste estudo foram: identificar as mídias sociais utilizadas pelas empresas, determinar indicadores para análise de desempenho e avaliar o marketing de conteúdo através das publicações nas redes sociais.

A presente pesquisa justifica-se pela relevante tendência de expansionismo que o marketing digital vem alcançando nas mídias sociais. O marketing digital abrange todas as áreas de mercado e em especial o setor do comércio. Portanto, entender a funcionalidade do marketing digital faz com que essa ferramenta seja aliada do comerciante em busca da fidelização do consumidor. Através das reflexões obtidas com esta pesquisa, seus resultados podem contribuir para uma ter uma melhor visão externa do que acontece com as práticas do marketing digital e contribuir de alguma forma na aplicação das estratégias para tal finalidade e beneficiando a futuras pesquisas na área.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing digital

O autor Dias (2006) conceitua marketing como uma função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing, também conhecido como Mix de Marketing. Dentre as várias formas de marketing, o marketing digital é de grande valia para as empresas que utilizam as mídias sociais para promover produtos e manterem estreita relação com seus clientes.

O marketing digital é um processo destinado a vender produtos e serviços para um público-alvo usuário de internet e sistemas de informação online, junto com ferramentas e serviços online, de forma estratégica e coerente com o programa de marketing da empresa (CINTRA, 2010).

Segundo Torres (2010) o marketing digital é o conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas a Internet e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Cintra (2010) afirma ainda que esta ferramenta tem se mostrado eficaz em muitos negócios, tanto para aqueles totalmente online, como para os que se utilizam de múltiplas plataformas de atendimento, cruzando o varejo físico com a loja virtual.

Portanto, é importante que a empresa que usa o marketing digital seja conhecedora das estratégias que tal ferramenta possa oferecer e, dessa forma, aumentar o número de consumidores, reduzindo os custos e aumentando os lucros.

2.2 Estratégia de marketing digital

Estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo, é uma disciplina que originalmente era utilizada na área militar e, gradativamente, foi passando para as áreas de negócio (GABRIEL, 2010).

Torres (2009) aponta várias estratégias de marketing digital que servem de suporte para que as empresas possam criar uma presença forte na Internet, se relacionar com seus consumidores, conquistando novos clientes e mantendo satisfeitos os atuais. Dentre as estratégias apontadas pelo autor supracitado, destacam-se neste estudo: marketing nas mídias sociais e marketing de conteúdo.

De acordo com Torres (2010) o marketing nas mídias sociais é o conjunto de ações de marketing digital que visam criar relacionamento entre a empresa e o consumidor, para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor online, afirma ainda que, o conteúdo, gerado no marketing de conteúdo, é peça chave deste processo. As mídias sociais consistem de relacionamentos contínuos e duradouros entre pessoas e as comunidades que as mesmas integram (TORRES, 2009).

Torres (2010) destaca ainda algumas ações práticas para que as empresas se relacionem efetivamente com seus clientes, sendo elas: criar blog e Twitter, fazer uma lista dos principais blogs que falam sobre temas relacionados ao seu negócio (mapa da blogosfera), criar perfil nas redes sociais e interagir com seus clientes, respondendo quando perguntado, criar ações promocionais simples, fáceis de entender e com regras claras.

Um dos desafios para a empresa que usa o marketing digital, para promover serviços e vendas de produtos, é a promoção de conteúdos relevantes de interesse do público-alvo online.

Torres (2010) define marketing de conteúdo como sendo o conjunto de ações de marketing digital que visam produzir e divulgar conteúdo útil e relevante na Internet para atrair a atenção e conquistar o consumidor online, e sugere em seu “Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas” ações a serem seguidas na busca de sucesso do marketing de conteúdo, as quais encontram-se sumarizados a baixo:

a) Defina seu público-alvo, de forma clara e específica- Antes de qualquer ação é preciso pensar a respeito de quem se quer atingir, quem irá querer seu produto, entre outras palavras seu público-alvo.

b) Planeje o conteúdo - O produto deve ser planejado para o público-alvo, por isso pesquisas devem ser realizadas para saber suas reais necessidades e desejos para que o produto seja feito para atendê-las.

c) Não pense em produtos ou serviços, pense em informações úteis- Coloque-se no lugar do seu cliente e pense o que poderia estar passando pela cabeça dele quando estivesse buscando um produto ou serviço que empresas como a sua oferece. Existe alguns passos para planejar com clareza esse conteúdo respondendo os seguintes questionamentos: quem é o público-alvo; o que se pretende do público-alvo; como se

comporta o público-alvo; que informação o público-alvo busca; que conteúdo produzir para o público-alvo; e como produzir esse conteúdo.

d) Aloque recursos- Algo de suma importância para a produção de conteúdo da empresa é a alocação dos recursos. Um investimento necessário para a prática do planejamento produzindo conteúdo de maneira constante.

e) Crie seu blog- A criação de um blog permite a exibição do conteúdo produzido e frequentemente atualizado, a melhor maneira é ligar o blog ao seu site de forma que ele possa aparecer pertencendo ao mesmo domínio e as atualizações de blog ainda podem aparecer no site.

f) Divulgue- Use as mídias sociais tais como Facebook, Twitter entre outras para a divulgação do seu blog aproveitando todas as possibilidades de divulgações possíveis.

g) Conteúdo útil e relevante- A relevância do conteúdo é algo que sempre deve estar dentro da preocupação para que dessa forma mantenha sempre os clientes atualizados, mas de conteúdo útil e que seja relevante a seus clientes.

h) Foco é tudo- A função dos textos no blog é atrair clientes para o site, em decorrência disso leva-os a efetuar a compra de produtos ou serviços.

i) Monitore os resultados – “o marketing digital é feito para dar resultados” por isso a importância do monitoramento dos resultados periodicamente analisando o comportamento do consumidor com respeito as publicações.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa procedeu-se inicialmente com a revisão bibliográfica exploratória de livros, artigos e sites que abordam assuntos de interesse para este estudo e, posteriormente, realizou-se um estudo comparativo, sendo fundamentado por pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, através de coletas diárias de dados por um período de 15 dias (1 a 15 de setembro de 2016) nas mídias sociais.

Duas empresas nordestinas, aqui identificadas por Alfa e Beta para manter desta forma sigilo sobre as mesmas, foram selecionadas de acordo com os seguintes critérios em comum: setor de atividade (supermercado), empresa privada, volume de vendas, ano de fundação e por não possuírem lojas virtuais.

Para avaliar a aproximação entre cliente e empresa, foram selecionadas cinco mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Website e Blog), adotadas ou não pelas empresas, e buscou-se, a partir delas, analisar a relevância dos conteúdos publicados e indicadores de redes sociais (Quadro 1). Os dados quantitativos das redes sociais Facebook, Twitter e Instagram foram validados através de pesquisa de campo na plataforma Fanpage Karma, uma ferramenta online gratuita que fornece indicadores de desempenho dos perfis de mídia social.

Analisou-se, também, as estratégias de marketing digital adotadas pelas empresas, tendo como parâmetro duas estratégias definidas por Torres (2009) em

seu livro “A Bíblia do Marketing Digital”, sendo elas: marketing nas mídias sociais e marketing de conteúdo.

REDES SOCIAIS	INDICADORES
Facebook	Número total de curtidas no perfil; Número total de posts.
Twitter	Número total de tweets; Número total de seguidores (followers).
Instagram	Número total de posts; Número total de seguidores

Quadro 1. Relação das redes sociais e seus respectivos indicadores.

Fonte: Próprio autor.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Marketing nas mídias sociais

A partir da pesquisa online, em site de busca, constatou-se que as empresas pesquisadas Alfa e Beta possuem mídias sociais tais como Facebook, Twitter, Instagram e Website, no entanto, apenas a empresa Beta possui Blog. A obtenção dos dados quantitativos se deu mediante as coletas diárias dos dados de indicadores de redes sociais no período de duas semanas de observações dos perfis das empresas Alfa e Beta nas redes sociais Facebook, Twitter e Instagram. Os dados quantitativos obtidos durante 15 dias de observações, seguidas de anotações, foram validados por intermédio da plataforma Fanpage Karma.

Ao que diz respeito sobre a rede social Facebook, os dados quantitativos dos indicadores desta na primeira semana de observações, a empresa Alfa obteve um total de 44 posts acrescidos de 20 curtidas no perfil, havendo uma aumento na segunda semana de 54 posts e 32 curtidas no perfil, considerando as duas semanas, a empresa Alfa obteve um total de 98 posts e 52 curtidas no perfil, já a empresa Beta, na primeira semana obteve um total de 18 posts acrescidos de 5132 curtidas no perfil, havendo um descréscimo na segunda semana no número de posts e curtidas no perfil, 16 e 4429, respectivamente. Considerando as duas semanas, a empresa Beta obteve um total de 34 posts e 9561 curtidas no perfil.

Comparando a dinâmica dos números totais de posts e curtidas nas duas semanas de observações para os perfis das empresas Alfa e Beta no facebook, observa-se que a primeira, apesar de ter maior número de posts, não conquistou tantas curtidas, comparado com a segunda, que apesar de ter menor número de posts, conquistou maior número de curtidas. Desta forma, podemos deduzir que os conteúdos gerados pela empresa Beta nas duas semanas de observações foram mais interessantes para os usuários.

Segundo Gollner e Goulart (2012) “a funcionalidade ‘Curtir’ representa uma métrica para avaliar a estratégia de comunicação digital corporativa no Facebook, e afirma ainda que, o resultado em números de ‘Curtir’, que pode se revelar para cada postagem, é uma resposta positiva do usuário à atuação da empresa.”

Através da plataforma Fanpage Karma, verificou-se que os perfis das empresas Alfa e Beta no Facebook até a data final deste estudo (15 de setembro de 2016), apresentaram, respectivamente: índice de desempenho de 35% e 100%; 27 e 3,0K números de comentários; 18k e 52k números de seguidores; 1.1K e 8,3 K números de curtidas, sendo os dois últimos indicadores, valores totais somados desde a criação do perfil até a data final desta pesquisa.

O perfil da empresa Beta no Facebook possui uma frequência de postagens menor, apenas 2,3 posts, em relação ao perfil da empresa Alfa, que possui frequência de mensagens por dia de 6,5 posts, todavia, a primeira se destaca nos demais indicadores de desempenho. Os dados quantitativos analisados diretamente no perfil até a data 15 de setembro de 2016, revelaram que, o perfil da empresa Alfa atingiu um total de 137 visualizações em sua página e conquistou 3,8 estrelas, porém, o perfil da empresa Beta, obteve valores evidentemente maiores tanto para visualizações como para o número de estrelas, 147 e 4,4, respectivamente.

Nos dados quantitativos dos indicadores de rede social Twitter para as duas empresas analisadas, tanto na primeira como segunda semana, a empresa Alfa não fez posts em seu perfil, e chegou ao final das duas semanas com apenas 3 novos seguidores, diferentemente, a empresa Beta publicou 2 tweets na primeira semana e obteve 9 novos seguidores e, na segunda semana, publicou 1 tweet e obteve 17 novos seguidores, considerando duas semanas, a empresa Beta obteve um total de 3 Tweets e 26 novos seguidores.

Pela plataforma Fanpage Karma, percebe-se que os perfis de ambas as empresas na mídia social Twitter não diferem quanto ao índice de desempenho, sendo esse valor igual a 8,0%, e não obtiveram crescimento médio semanal e com relação aos demais indicadores de desempenho, as empresas Alfa e Beta obtiveram, respectivamente: 0 e 0,3 número de likes por tweet; 1,2K e 2,6K número total de seguidores somados desde a criação do perfil até a data final desta pesquisa.

É notório que, as duas empresas, apesar de terem perfis na mídia Twitter, não utilizam esta ferramenta de forma ativa, influenciando, desta forma, na conquista de novos seguidores, sendo a frequência de tweets por dia no perfil das empresas Alfa e Beta de 0 e 0,2, respectivamente, valores estes considerados baixos para ambas as empresas. Um ponto positivo observado no perfil da empresa Beta, é que a mesma, apesar de pouco utilizar a ferramenta Twitter, possui uma alta interação com seus seguidores, 100%, enquanto na empresa Alfa, esse indicador desempenho é 0%.

Gonçalves (2012) ver a mídia social Twitter como um instrumento em que as empresas possam interagir diretamente com seus clientes, e nele o cliente tem a liberdade de expor suas opiniões, se posicionar através de críticas e elogiar determinado

produto ou serviço. Portanto, cabe as empresas, objetos deste estudo, reconhecerem o Twitter como uma excelente ferramenta de estratégia de marketing digital, fazendo o bom uso e tirando maior proveito de suas vantagens, sendo uma delas, o seu baixo custo.

Através dos dados quantitativos de indicadores coletados da rede social Instagram, verificou-se que a empresa Alfa, na primeira semana de observação, atingiu um total de 51 posts e ganhou 20 novos seguidores e, na segunda semana, a mesma fez 52 posts ganhando 25 novos seguidores, já a empresa Beta, na primeira semana, atingiu um total de 16 posts e ganhou 81 novos seguidores e, na segunda semana, fez apenas 10 posts e ganhando mais 77 novos seguidores, evidentemente, diminuiu seu número de publicações. Comparando esses perfis a empresas Beta leva vantagens com relação ao número total de novos seguidores nas duas semanas de interatividade, sendo esse valor total igual 158, mesmo mantendo um número de posts baixo nas duas semanas, sendo ao todo apenas 26 posts. Valores contrastantes foram evidentes no perfil da empresa Alfa, que obteve um número alto de posts, 103, porém, baixo número total de novos seguidores, 45.

Essa diferença discrepante no total de novos seguidores analisados em ambos os perfis, pode ser justificado pelo fato da empresa Beta, apesar de fazer poucos posts, usar melhor a estratégia de marketing na rede social, resultando na conquista de novos seguidores, e concomitantemente, estreitando a aproximação com seus clientes. E ainda, pela plataforma Fanpage Karma, constata-se que o índice de desempenho do perfil da empresa Beta no Instagram foi de 36%, sendo este valor superior ao perfil da empresa Alfa, que foi 22%, com relação aos demais indicadores de desempenho, as empresas Alfa e Beta obtiveram, respectivamente: 18 e 81 números de comentários; 0,2 e 3,1 comentários por posts.

A empresa Alfa, no total, até a data final desta pesquisa, tem 3,2K número de seguidores em seu perfil, valor este, que supera o número de seguidores no perfil da empresa Beta que é de apenas 2,5K, sendo que, a última criou seu perfil no Instagram 2 anos mais tarde, e mesmo assim, leva vantagem com relação ao número total de seguidores. Curiosamente, a empresa Beta, também leva vantagens com relação ao número de likes, que é 1,8K, diferente da empresa Alfa, que só tem 927 likes. Mediante análise do perfil da empresa Alfa na mídia, constatou-se que a mesma possui baixa interatividade e não publica conteúdos relevantes para atingir seu público-alvo, refletindo negativamente no número de likes.

A empresa Beta possui em seu website ícones de direcionamento para as redes sociais Facebook, Twitter e Instagram e vice-versa, diferentemente, o blog fica disponível na guia da página. A empresa Alfa possui ícones para o direcionamento apenas para as redes sociais Facebook e Twitter, e vice-versa. O ideal seria o website da empresa linkar suas demais mídias sociais, e as mesmas linkarem para o website, o que de fato não se observa na empresa Alfa, que possui link do website na mídia Instagram, porém, o contrário é inexistente. Ambas as empresas não geram diariamente

ou com frequência conteúdos no website sendo, desta forma o fluxo de informações considerado baixo, quando comparado com as mídias sociais Facebook e Instagram onde fluxo de informações é maior.

No que diz respeito a blogs Telles (2009) defende que os eles são essenciais como ferramentas corporativas, no sentido de promover marcas e melhorar a comunicação entre empresa e seus clientes. Como foi visto, apenas a empresa Beta usa a mídia social blog, sendo que o mesmo fica acessível na guia de seu website, exibindo com pouca frequência conteúdos atualizados. Estrategicamente, o fluxo de informações veiculadas no blog apareçam simultaneamente no website. Nota-se que a estratégia acima é condizente com as ideias de Torres (2010), e se faz presente na estratégia de marketing de conteúdo.

4.2 Marketing de conteúdo

Acompanhou-se o fluxo de informações nas mídias sociais em que as empresas possuem perfis, bem como o design das páginas e, avaliou-se a estratégia de marketing de conteúdo adotada por ambas para atingir seu público-alvo. As duas empresas possuem design similar na mídia Facebook e, até a data desta pesquisa, ambas as empresas exibem em suas páginas a imagem da capa com informações sobre o aniversário de 30 anos, e foto de perfil com suas respectivas logomarcas. É válido destacar que, o design das páginas nas mídias sociais é de suma importância, já que o objetivo inicial de qualquer empresa é chamar a atenção do visitante, e desta forma possa atraí-lo.

Quanto ao fluxo de informações das mídias (Facebook, Instagram e website) a empresa Alfa posta com frequência conteúdos sobre preços, produtos, promoções e ofertas, logo, percebe-se que a maioria dos conteúdos são de comunicação inteiramente mercadológicos e raramente relacional. Por outro lado, a empresa Beta, para as mesmas mídias analisadas, nunca posta conteúdos sobre preços e promoções, porém, a mesma utiliza suas mídias para divulgar produtos e marcas, que se faz de forma dinâmica e humorada, no sentido de despertar a atenção do usuário e persuadi-lo a buscar pelos produtos e serviços em suas lojas físicas. Sendo assim, o perfil da empresa Beta tem como pontos fortes em seus conteúdos, a comunicação relacional e institucional, sendo essa estratégia importante para aproximar cliente e empresa.

Como mencionado anteriormente, ambas as empresas possuem baixo desempenho na mídia Twitter, onde raramente fazem publicações, porém, quando as fazem, seus conteúdos são inteiramente dinâmicos e humorados. Analisando os conteúdos de modo geral, percebe-se que a empresa Alfa posta, na maior parte, informações contendo dicas de saúde com base na alimentação, e, a empresa Beta, na maior parte, convida o leitor a visitar suas lojas físicas. Não foram encontradas publicações com divulgação de preços, produtos e promoções em ambos os perfis analisados.

Segundo Gonçalves (2012) “é necessário sempre manter o Twitter da organização atualizado, com conteúdo interessante, que deixe seus clientes atraídos, o que os torna uma marca forte na memória de seus consumidores”. Nesse contexto, acredita-se que as empresas, apesar de postarem conteúdos interessantes, não mantêm o Twitter atualizado, repercutindo na diminuição drástica da interação com seus consumidores.

A empresa Beta posta, com pouca frequência, conteúdos variados em seu blog, sendo que sua primeira postagem foi na data 13 de julho de 2016. Os conteúdos que veiculam em sua página são: receitas de culinárias, vagas de emprego, patrocínios, novidades sobre produtos e serviços, entre outros. Por fim, não foram encontradas publicações que se destinam a divulgar preços de produtos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, realizado entre duas empresas de supermercados buscou analisar a relação que as mesmas têm com seus clientes nas mídias sociais utilizando-se do marketing digital como instrumento para tal processo, pois levando em consideração a modernização contínua do mercado esta ferramenta está sendo cada vez mais adotada por empresas para que então possa estreitar a relação com seus clientes e divulgar marcas, preços e produtos/serviços. Essa prática se dá devido à alta praticidade e de baixo custo que tem o marketing digital.

Durante o período de 15 dias as redes sociais Facebook, Twitter e Instagram foram observadas em suas publicações e a relevância das mesmas pela da reação de seus seguidores através das funções curtir, comentar e compartilhar e quantos seguidores adquiriam no decorrer de cada dia. Por intermédio da plataforma Fanpage Karma foi possível fazer uma análise mais elaborada dos dados quantitativos que se apresentava em porcentagens de maneira explícita sobre seus indicadores de desempenho.

Uma coisa que não foi possível de ser observada nas redes sociais foi a quantidade de seguidores que as empresas perdião nesse tempo de observação, uma vez que as redes sociais só permitem acesso a tais informações às proprietárias dos perfis em ferramentas próprias com finalidade de poderem fazer análise do seu desempenho.

A aplicação marketing de conteúdo e o marketing digital, utilizado por essas duas empresas, foram analisadas para observar o poder de seu alcance e consequentemente refletido na interação dos clientes para com os mesmos. Através das observações foi notório atentar que as empresas Alfa e Beta são mais ativas nas mídias sociais Facebook e Instagram, onde também mais se viu a aplicação das ferramentas supracitadas. A empresa Beta leva vantagens com relação ao número de usuários em todas as redes sociais analisadas e, também, foi a única que adotou o blog como estratégia de marketing em mídias sociais.

Com relação ao conteúdo postado pelas empresas os resultados são claramente refletidos nos desempenhos que alcançam com o trabalho que desempenham. Na

empresa Alfa seus conteúdos são, em sua maioria, ligados apenas a expor preços de produtos e promoções do dia, poucas vezes se posta algo institucional e nunca se postou algo relacional tornando assim o perfil monótono deixando-os desinteressantes. A empresa Beta, como se pode observar, posta maior parte dos seus conteúdos nas mídias sociais com intenção inteiramente relacional, uma forma criativa de expor seus produtos com suas funcionalidades, e institucional, o que leva a concluir que sua forma de fazer marketing digital é a mais eficaz sendo a referida empresa a que apresentou maior engajamento e aproximação com seus clientes.

REFERÊNCIAS

BARICELLO, E. M. M. R.; OLIVEIRA, C. C. **O Marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas.** Em Questão, v. 16, n. 1, p. 29 - 44, 2010.

BOGO, R. H. **Marketing digital.** Maiêutica. Blumenau, p. 69-73, 2012

CINTRA, F.C. **Marketing Digital:** a era da tecnologia online. Investigação, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.
DIAS, Sergio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital:** conceitos, plataformas e estratégias. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

GOLLNER, A. P.; GOULART, E.E. **Curtindo a Mensagem Corporativa:** Novos Tempos na Comunicação Organizacional. In: XXXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2012, Fortaleza, CE. Anais. Fortaleza, 2012.

GONÇALVES, J. S. **Twitter como ferramenta de marketing:** um estudo sobre a rede social nas empresas da cidade de Picos-PI. 2012. 46f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos-PI, 2012.

TELLES, A. **Geração digital:** como planejar o seu marketing para geração que pesquisa Google, se relaciona no Orkut, manda mensagens pelo celular, opina em blogs, se comunica pelo MSN e assisti vídeos no youtube. São Paulo: Editora Landscape, 2009

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas,** 2010. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_076.pdf. Acesso em: 04 de setembro de 2016.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital:** tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1. Ed. São Paulo, SP: Novatec, 2009.

Disponível em: <<http://www.fanpagekarma.com>> Acesso em 16 de setembro 2016.

EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ

Data de aceite: 03/12/2019

Anírian Cristiane Unghare
(crisunghare@hotmail.com)

Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues
(mi_peruzzi@hotmail.com)

RESUMO: O empreendedorismo é um tema que vem ganhando destaque na sociedade por ser adotado como forma alternativa de renda e emprego. A pesquisa tem como objetivo principal identificar as características dos empreendedores informais atuantes em feiras na cidade de Macaé. A proposta é levantar e conhecer os motivos pelos quais esses empreendedores ingressaram nesse setor, bem como o interesse na formalização dos seus empreendimentos. Para alcançar tais objetivos, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário com questões abertas e fechadas direcionadas a esse público. Constatou-se que as mulheres estão mais engajadas no empreendedorismo informal nesse setor. O público atuante é composto em sua maioria por pessoas jovens e o desemprego foi um grande contribuinte para abertura de seus empreendimentos. Devido a esse fator muitos empreendedores não fizeram um plano de negócio, evidenciando um

empreendedorismo por necessidade, ou seja, um tipo de empreendedorismo que ocorre para suprir as necessidades financeiras imediatas. Grande parte dos negócios ainda é formada por empreendedores informais que identificam a importância da regularização do negócio. Os entrevistados têm conhecimento dos benefícios que a categoria de microempreendedor individual proporciona, no entanto, a burocracia ainda é vista como um grande obstáculo para a não formalização, elevando assim as estatísticas da informalidade nas feiras macaenses.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Formalização; Motivação; Informalidade.

1 | INTRODUÇÃO

A sociedade moderna vem passando por muitas mudanças. O empreendedorismo informal surge como uma nova fonte de renda frente a uma crise econômica, na maioria das vezes a única fonte de sobrevivência para muitos trabalhadores. Realidade percebida no município de Macaé com a crise de desemprego no setor petrolífero instalada no município há cerca de 3 anos.

Em tempos de crise econômica, que consequentemente desencadeia o desemprego, uma grande massa de trabalhadores informais aparece. Um dos motivadores é a precarização,

que atinge o mercado formal, fazendo com que um emprego bem remunerado que proporciona todos os benefícios que o trabalhador tem por direito, seja cada vez mais raro, causando o aumento do ingresso no setor informal. O trabalho informal ainda é uma alternativa para muitos diante da redução do emprego assalariado e/ ou complemento da renda familiar. É então, neste momento, que surge a necessidade de pessoas com o “espírito empreendedor”. Mas para ser dono do próprio negócio deve-se, sobretudo, muita dedicação e perseverança. Deve-se quebrar o paradigma que ao se trabalhar por conta própria, trabalha-se menos.

Hoje a concepção do empreendedor deixou de ser aquela do passado e passou a representar aquele ou aquela que faz a diferença possuindo características e habilidades diferenciadas. São os empreendedores que estão rompendo barreiras comerciais e culturais encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho, novos empregos e gerando riquezas para a sociedade.

O trabalho é essencial para que o ser humano consiga concretizar seus objetivos e ideais, pois é através dele que se cria e se constrói bens necessários à sua sobrevivência e à de outras pessoas. Porém, o trabalho está sendo profundamente afetado e rediscutido diante do cenário atual que os trabalhadores estão vivenciando. A questão está fortemente associada à segurança individual, e à confiança no futuro.

Como retrata Dornelas (2005, p.28), “o empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Percebe-se, no entanto, que os rumos do trabalho estão mudando”. O trabalho informal pode tanto indicar uma estratégia de sobrevivência frente à perda de uma ocupação formal, quanto uma opção de vida para algumas pessoas que preferem desenvolver seu próprio negócio para ganharem mais, serem seus patrões e terem autonomia.

Com a retração da economia, a tendência é que o aumento da informalidade se sobreponha ao processo de formalização, que vinha evoluindo ao longo do tempo. Verifica-se que muitas pessoas acabam trabalhando por conta própria, mesmo sem garantias e proteções trabalhistas. De acordo com Dornelas (2005, p.28), “esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam rapidamente, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios”.

Este estudo refere-se ao empreendedor informal, como um novo paradigma da sociedade, que passou a ser uma fonte de sobrevivência para muitos trabalhadores no município de Macaé.

Com o aumento do número de pessoas que buscam no empreendimento informal, um meio de sobrevivência, há um grande avanço no número de atividades como vendedores ambulantes em feiras de bairro, feiras gastronômicas de rua, entre outras atividades informais na cidade de Macaé. O propósito é verificar o perfil desse empreendedor informal em tempos de crise econômica; entender as razões pelas

quais se opta pelo empreendedorismo informal ao invés do formal; e, ainda identificar perspectivas futuras em se tornarem microempreendedores.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A administração no empreendedorismo

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e mudanças ocorrem constantemente. Atravessa-se por um período de incertezas, complexidades e para se manter competitivo e encarar essas mudanças é fundamental que os empreendedores tenham pequenas noções do que é administrar.

Araújo (2004 p. 42) comenta a obra de Fayol onde retrata que “a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”.

Em outras palavras, pode-se dizer que o processo de administrar é a forma onde as tomadas de decisão sobre recursos disponíveis sejam eles pessoas, dinheiro, conhecimento, tempo, se transformarão em resultados.

A Administração e o empreendedorismo são cruciais e devem andar conjuntamente, pois um complementa o outro e ambos, tanto os administradores quanto os empreendedores são tomadores de decisões. Por isso Drucker (1975, p. 33) diz que “administradores terão de torna-se empresários, empreendedores; terão de aprender a organizar e a dirigir empresas com mentalidade inovadora”. Um administrador formado sem características de um empreendedor, possivelmente não será um profissional de sucesso, da mesma forma, um empreendedor que monta o próprio negócio e que não usa dos conceitos básicos de administração, pode não obter sucesso em seu empreendimento.

Dornelas (2005, p.32) complementa dizendo que “existem muitos pontos em comum entre o administrador e o empreendedor. Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis”. O ideal é unir as características de um bom profissional da administração juntamente com as de um bom empreendedor, formando assim uma mistura que formará um profissional de sucesso.

2.2 Empreendedorismo

2.2.1 A História e a Importância do Empreendedorismo

Para Timmons (1990, *apud* DORNELAS 2005 p. 21) “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”.

A origem do termo empreendedorismo não é precisa, no entanto, constata-se que desde os primórdios da humanidade existem pessoas que se destacam,

inovando suas atividades ou produtos. A essas práticas inovadoras dá-se o nome de empreendedorismo. Com isso, pode-se considerar que o homem primitivo já possuía atitudes empreendedoras, pois à medida que precisava sobreviver, ele inovava na construção de diversas ferramentas para auxilia-lo a caça de animais.

De acordo com Dornelas (2005, p.29), o primeiro uso do termo empreendedorismo:

Pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Extremo Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste. Enquanto o capitalista era alguém que assumia riscos de forma passiva o aventureiro empreendedor assumia papel ativo, correndo todos os riscos físicos e emocionais.

No período medieval, empreendedor era aquele que administrava grandes projetos sem que, para isso, assumisse sérios riscos. Segundo Dornelas (2005, p.29) “foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país”.

Dornelas (2005) descreve que no século XVII surgiram os primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo. O empreendedor firmava um acordo com o governo, ofertando algum serviço ou produto. O lucro ou prejuízo decorrente deste acordo era do empreendedor, pois os preços eram prefixados. Neste século, o grande escritor e economista Richard Cantillon distinguiu o termo empreendedor do termo capitalista. Segundo o mesmo, empreendedor é aquele que assume riscos e capitalista é aquele que fornece capital. Ele é considerado por muitos como um dos criadores do termo empreendedorismo.

Com o início da industrialização, ocorrida no século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram finalmente diferenciados. Thomas Edson, pesquisador da eletricidade e química, somente pode desenvolver seus experimentos com o auxílio de investidores, os quais financiavam seus projetos. Thomas Edson era usuário de capital (empreendedor), e não capitalista (investidor de risco). Um investidor de risco é um administrador profissional do dinheiro que faz investimentos de risco a partir de um determinado valor de capital próprio para com isso obter uma alta taxa de retorno sobre o investimento (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005, p.30), diz que “no final do século XIX e no início do século XX os empreendedores foram frequentemente confundidos como gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, porém muitas vezes a serviço do sistema capitalista”. Já na metade do século XX estabeleceu-se a noção do empreendedor como inovador, ou seja, aquele indivíduo que além da capacidade de criar, tem também a capacidade de inovar em produtos e serviços buscando a

satisfação dos clientes de forma criativa e satisfatória.

De acordo com Araújo (2004, p. 222) “o empreendedorismo teve origem a partir de pesquisas em economia e recebeu fortes contribuições da Psicologia e da Sociologia, de forma a gerar não só diferentes definições para o termo, mas também variações em seu conteúdo”.

2.2.2 Empreendedorismo no Brasil

Conforme Filion (1991, *apud* DOLABELA, 1999 p. 31), a tendência do empreendedorismo surgiu nos anos 70, porém vem se afirmado nas últimas duas décadas, e esse fenômeno vem se dando, no Brasil e no mundo, em função do aumento do número de pequenas empresas e de trabalhadores autônomos.

A partir da década de 1990, o empreendedorismo no Brasil ganhou destaque com a abertura da economia, passando a ser foco de políticas públicas e de estudos em instituições de ensino médio e superior. Isso ocorreu devido ao intenso avanço tecnológico, a desestabilização empregatícia e a abertura dos mercados que forçou as pessoas da época a se prepararem para inovar, continuando ou tornando-se assim, competitivas no mercado.

Segundo Dornelas (2005), o movimento do empreendedorismo no Brasil alavancou nesta década, devido a criação das entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Antes disso, o autor afirma, que os ambientes políticos e econômico não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

Maximiano (2006, p.6) destaca:

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre empreendedorismo.

A partir do surgimento do órgão SEBRAE o termo empreendedor se popularizou e alcançou todas as classes da população. Prestando assessoria e dando suporte aos brasileiros na difícil tarefa de empreender no Brasil, Dornelas (2005, p. 26) explica: “o SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de quem precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias”.

A Softex também foi uma entidade fundamental para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. Apoiando o desenvolvimento do empreendedorismo com software, o objetivo da organização era levar as empresas de software nacionais ao mercado externo, através de diversas ações visando

proporcionar ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia (DORNELAS, 2005).

Outras iniciativas de fomento à atividade empreendedora e apoio aos empreendedores que se destacam são as das organizações *Endeavor* e *Ashoka* conforme citado por (TOMEI; RUSSO e ANTONACCIO, 2008, p.9).

Por isso, de acordo com Dornelas (2005, p. 22) o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois: “são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade”.

Para Dolabella (1999, p. 36) “o empreendedorismo não é ainda uma ciência, embora esteja entre as áreas em que mais se pesquisa e se publica. Isso quer dizer que, por enquanto, não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso”.

2.2.3 Empreendedorismo por Necessidade

Como tendência presente ao longo dos últimos anos, o trabalhador brasileiro vem demonstrando sua inclinação e vontade em empreender. Seja no empreendedorismo por oportunidade, quando a economia está favorável ou por necessidade, quando o cenário econômico é desfavorável, e empreender passa a ser uma opção relevante.

No conceito adotado pela *Global Entrepreneurship Monitor* – (GEM), “o empreendedorismo consiste em qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente”. (GEM, 2015, p. 8). A GEM classifica os empreendedores como iniciais (nascentes e novos) e os estabelecidos, sendo que os empreendedores iniciais são aqueles que são donos do próprio negócio e estão à frente da implementação do mesmo no mercado, porém ainda não receberam nenhuma remuneração por isso. Já os empreendedores novos são aqueles donos do próprio negócio onde o administra e já recebeu algum salário por mais de três meses e menos de 42 meses. A classificação para os empreendedores estabelecidos é denominada como aqueles que recebem de seu empreendimento, alguma remuneração por mais de 42 meses.

De acordo com o site do SEBRAE, em 2015 foi apontado que se obteve a maior taxa de empreendedorismo da série histórica no Brasil, esses dados foram obtidos através da pesquisa realizada pela GEM no ano de 2015. Porém, devido ao cenário econômico atual, a pesquisa demonstrou que ocorreu um aumento na taxa de novos empreendedores por necessidade, ou seja, pai ou a mãe de família se veem desempregados, com ou sem instrução, vê como última opção, arriscar todas as suas economias na abertura de um negócio próprio, motivados assim pela necessidade de sobrevivência. Isto é o dito como “empreendedorismo por necessidade”.

Dornelas (2005, p. 28), define o empreendedorismo de necessidade, como aquele onde “o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho”. Dolabela (1999) já o nomeia como empreendedor involuntário, ou seja, aquelas pessoas que são forçadas a empreender devido a motivos alheios a sua vontade, tais como desemprego, imigração, etc.

Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, abrindo um negócio com a finalidade de gerar rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de suas famílias. Representariam uma parcela da população envolvida com o empreendedorismo por não ter outra opção de trabalho (GEM. 2016, p. 62). Esse tipo de empreendedorismo traz consigo certa urgência no recebimento de lucros, no entanto pouco planejamento e sem conhecimento do mercado..

Bernardi (2012, p. 65) exemplifica que existem várias circunstâncias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, dentre algumas o autor cita que:

A opção do desemprego é uma modalidade de empreendimento arriscada que, por questões circunstâncias, finda por ser adotada; pode ter dois desdobramentos: com características empreendedoras, há possibilidade de sucesso; sem características empreendedoras, tem chance de sucesso, dependendo de como a oportunidade é encarada.

A pesquisa GEM 2015 apontou uma investigação sobre a motivação dos empreendedores iniciais para cada estágio dos empreendimentos, observando então que a proporção de empreendedores por necessidade aumentou tanto para os novos quanto para os nascentes, porém, no grupo dos nascentes esse crescimento foi de 23% entre 2014 e 2015, conforme demonstrado na figura 5.

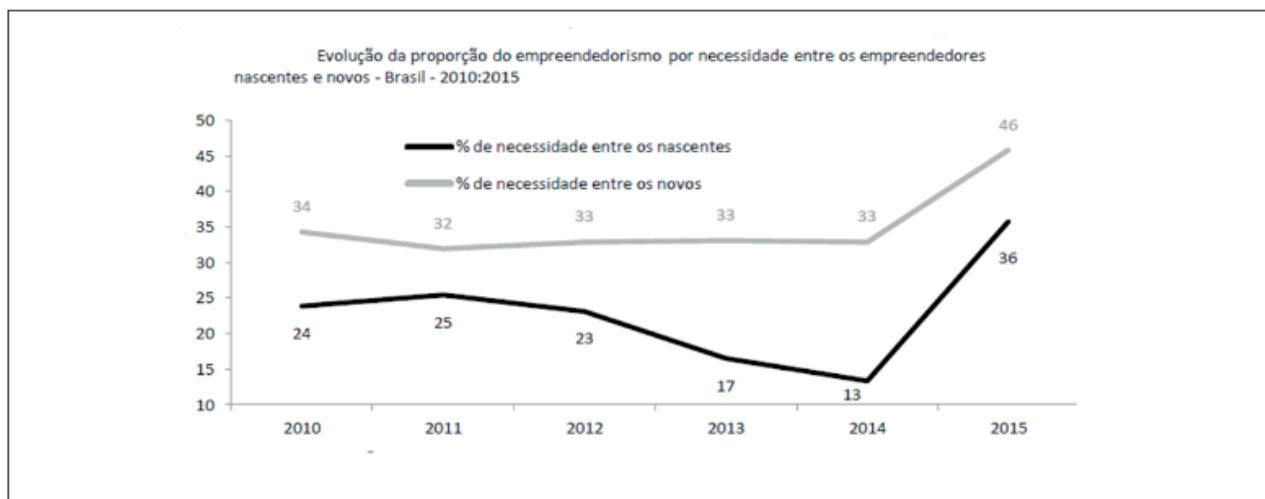


Figura 1: Evolução da proporção do empreendedorismo por necessidade entre os empreendedores nascentes e novos - Brasil - 2010:2015

Fonte: SEBRAE – Pesquisa GEM Brasil 2015

A pesquisa GEM 2015 também apontou que a taxa de empreendedores nascentes por necessidade vinha decrescendo desde 2010 (1,4% em 2010 e 0,5% em 2014), sofrendo um abrupto crescimento de 1,9% entre 2014 e 2015, chegando a 2,4% no último ano. De acordo com as análises apresentadas, chega-se à conclusão que embora as taxas de empreendedorismo no Brasil tenham aumentado entre 2014 e 2015, se comparadas aos últimos anos da pesquisa no Brasil, estas foram mais impactadas pelo empreendedorismo por necessidade. Pode-se então dizer que, um grande fator para que essas taxas de empreendedorismo por necessidade terem aumentado, se dá ao fato do cenário econômico que o país enfrenta, no caso de recessão e com isso o aumento do desemprego, fazendo com essa ausência de renda por parte do trabalhador, faz com que o mesmo busque alternativas para supri-la

2.3 Microempreendedor Individual e a Formalização

O microempreendedor individual (MEI) é um regime fiscal brasileiro que tem como finalidade diminuir a informalidade no país. O Guia do Microempreendedor Individual formulado pelo Sebrae, cita que no ano de 2008 a Lei Complementar n.º 128/2008 criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI), alterando assim a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar n.º 123/2006), onde foi firmado a figura do Microempreendedor individual, estabelecendo então, condições legais e específicas para aqueles profissionais que operavam por conta própria ou que desejavam ingressar como pequenos empresários. (SEBRAE, 2016).

O Governo Federal no ano de 2009 criou o site Portal do Empreendedor, onde os principais objetivos eram: simplificar a vida do empreendedor e impulsionar o empreendedorismo no Brasil. Após 8 anos de funcionamento do site, o mesmo foi reformulado de tal maneira a ficar mais acessível, mais dinâmico e de fácil entendimento, com objetivo de focar na melhoria de atendimento e facilitar o acesso aos interessados que desejavam realizar o cadastro (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2017).

O site Portal do Empreendedor é a porta de entrada de quem deseja se tornar um microempreendedor individual. Nele constam todas as informações necessárias para quem quer ser um MEI, as leis e resoluções que regem essa categoria. É onde pode ser buscado ajuda, fazer o cadastro do empreendedor e emitir os carnês mensais para pagamento dos impostos.

De acordo com o site Portal do Empreendedor, para se enquadrar como Microempreendedor individual, deve-se atender as seguintes condições abaixo:

- Tenha faturamento limitado a R\$81.000,00 por ano;
- Que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
- Contrate no máximo um empregado;
- Exerça uma das atividades econômicas previstas segundo o Comitê Gestor do

Para a formalização do empreendedor individual não há cobrança de taxas e envio de documentos, ou seja, o ato da formalização está isento qualquer tarifa, todavia, após a formalização é necessário o pagamento mensal dos tributos de R\$ 47,70 (INSS), acrescido de R\$ 5,00 (para Prestadores de Serviço) ou R\$ 1,00 (para Comércio e Indústria) por meio do DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional) que é emitido através do Portal do Empreendedor ou através do Carnê da Cidadania recebido em casa por meio dos correios.

Um dos grandes atrativos para a regularização da informalidade, são os benefícios oferecidos ao MEI, que de acordo com o site Portal do Empreendedor são listados:

- Assegura aos empreendedores e aos seus dependentes, o direito a benefícios previdenciários, tais como, auxílio-maternidade, auxílio- doença, aposentadoria, pensão por morte, entre outros;
- O empreendedor também terá um CNPJ e Alvará de Funcionamento, sem custo e sem burocracia;
- Poderá emitir notas fiscais;
- Terá acesso a produtos e serviços bancários, como crédito;
- Baixo custo mensal de tributos (INSS, ISS) em valores fixos;
- Acesso a apoio técnico do SEBRAE;

Mesmo tendo muitas facilidades e pouca burocracia para o funcionamento do negócio, o microempreendedor individual está sujeito a algumas obrigações que devem ser realizadas mensalmente, tais como realizar o pagamento do DAS, a guia de contribuição do MEI, que tem o vencimento até o dia 20 do mês subsequente ao do fato gerador, ou anualmente que consiste em enviar até o dia 31 de maio de cada ano a DASN-SIMEI, que é a Declaração Anual do Simples Nacional para Microempreendedor Individual. Essa declaração será referente ao ano anterior ao seu envio, nela conterá o valor dos tributos devidos e o valor pago por eles, o valor do faturamento anual e se houve a contratação de funcionários. (PORTAL DO EMPREENDEDOR,2017).

De acordo com o site do Portal Empreendedor, no mês de Maio de 2018 estavam cadastrados no portal um total de 6.712.622 optantes. Apesar do governo incentivar a formalização dos negócios, isso não garantirá a vida continua dos mesmos, pois a questão da sobrevivência desses empreendedores, vai muito além da diminuição de encargos.

2.4 Plano de Negócio

Para Araújo (2004) de nada adianta ter boas ideias, se as mesmas não saírem do papel, para isso é necessário ter ações e praticá-las. O autor diz que ser prático é nada mais que colocar as ideias em um plano e segui-lo de forma lógica, de forma estratégica. Para Dornelas (2005, p. 93) “o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações

e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento". Mas por quê planejar? "Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições", Dornelas (2005, p. 93).

Tratando-se de investimento e principalmente de recursos financeiros, tudo deve ser colocado em papel, pois para dar seguimento ao seu plano de negócio, será necessário um capital e não muito incomum também capital de terceiros . Conforme Araújo (2004, p.223) o plano de negócio "é um documento que especifica todos os principais fatores necessários a criação de um empreendimento, independente do seu tamanho e da sua área de atuação. É um documento escrito, que ajuda a esclarecer seus objetivos e tarefas e fornece algo ao qual se referir mais tarde."

Estudos apontam que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, são altos devido a um grande fator: planejamento do negócio. Para que as micros e pequenas empresas não entrem nessas estatísticas, é necessário seguir algumas recomendações, conforme Dornelas (2005, p.110) exemplifica:

- Descrever a oportunidade que deseja perseguir;
- Definir a abordagem que será dada à oportunidade;
- Os benefícios;
- Que recursos serão necessários;
- O negócio já tem algum apoio, pessoas ou empresas que darão suporte;

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae no ano de 2016 verificou que a sobrevivência (ou a mortalidade) do negócio resulta não apenas de um único fator tomado isoladamente, mas depende da combinação de um conjunto de fatores, denominados como "fatores contribuintes". Estes podem ser agrupados em, pelo menos, quatro grandes conjuntos: Situação antes da abertura (tipo de ocupação do empresário; experiência no ramo; motivação para abrir negócio); Planejamento do negócio; Gestão do negócio e por ultimo Capacitação dos donos em Gestão empresarial.

Nota-se que o planejamento do negócio entra como um grande fator contribuinte. Dornelas (2005, p.95) relatou que "as duas principais causas de falência também se resumem ao planejamento e correta gestão do negócio, que é decorrente de um bom planejamento". Chiavenato (2007, p. 131) diz que "Empreendedores tendem a negligenciar o estágio de planejamento seja pela ansiedade em iniciar o novo negócio, seja pela descrença no instrumento ou mesmo pela desinformação sobre como elaborar um planejamento". Todavia nem sempre um plano de negócio garantirá o sucesso do mesmo e nem fará milagres onde a ideia é ruim ou até mesmo é inviável, mas norteará o empreendimento, pois se aventurar em algo desconhecido sem ao menos ter estudado sobre ele é bem diferente de empreender.

Para Dornelas (2005, p.95) "o que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial continua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a

experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa". Pois não se pode esquecer que são as "cabeças pensantes" do empreendimento ocuparão um lugar importante e fundamental para que um projeto se realize e vire um sucesso. E para que o empreendimento continue em constante ascensão é fundamental que se faça constantemente revisões no plano de negócio, pois a grande sacada é mantê-lo sempre atualizado e dinâmico.

3 | MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização do estudo proposto, optou-se pelo método de pesquisa descritiva e exploratória, através da pesquisa quantitativa. Gil (2002) destaca a pesquisa exploratória como aquela que tem como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, e ainda complementa dizendo que este tipo de pesquisa apresenta maior familiaridade com o problema e usufrui das entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

Andrade (2010, p.112), relata que na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Ainda de acordo com a autora, uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática. A finalidade dessa pesquisa é obter um planejamento e um estudo amplo e exploratório, onde se possa identificar os elementos necessários para que se obtenha os resultados desejados.

Para permanecer no campo de estudo ressalta-se a importância da pesquisa social em que Marconi e Lakatos (2007, p.18) descrevem ser "um processo que utiliza metodologia científica, por meio da qual se pode obter novos conhecimentos no campo da realidade social".

As fontes de dados utilizadas neste estudo foram obtidas através da pesquisa de campo, a partir de dados primários e secundários coletados a partir de referências na área com estudos já realizados.

Segundo Fonseca (2002) a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa. No que diz respeito às fontes secundárias Lima-Costa e Barreto (2003) expõe sendo os dados que já foram coletados, seja por outras fontes, como governo, instituições financeiras ou não, pesquisadores, e entre outros, e que por sua vez deixam tais coletas disponíveis para eventuais consultas.

Os dados obtidos basearam-se no levantamento primário de dados mediante a aplicação de questionários com questões abertas e fechadas. O público alvo foi constituído por empreendedores informais da cidade de Macaé. Para Marconi e Lakatos (2007, p.101) "as questões fechadas também limitadas ou de alternativas fixas são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim

e não". Ainda segundo as autoras "as questões abertas também chamadas de livres ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões".

A fim de responder ao objetivo proposto, os dados coletados nos questionários foram apresentados por meio de gráficos estatísticos descritivos. Os gráficos de acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 196) "representa uma forma atrativa e expressiva, uma vez que facilita a visão do conjunto com apenas uma olhada, e possibilita ver o abstrato com facilidade".

A análise da pesquisa foi desenvolvida de forma quantitativa e qualitativa, entendendo que ambas seriam necessárias para a discussão, análise e interpretação dos resultados. Para Gil (1999) o uso da abordagem qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

A análise quantitativa se centra na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente. (FONSECA, 2002, p. 20).

A maioria das pesquisas sociais desenvolvidas atualmente requer algum tipo de análise estatística. As técnicas estatísticas disponíveis constituem notável contribuição não apenas para a caracterização e resumo dos dados, como também para o estudo das relações que existem entre as variáveis e também para verificar em que medida as conclusões podem estender-se para além da amostra considerada". (GIL 2002, p. 160)

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostragem foi realizada em 4 (quatro) Feiras realizadas na cidade de Macaé-RJ, sendo nomeadas como Feira Centro (50), Feira Visconde (35), Feira Mirante (30) e Feira Di Tardinha (25) totalizando 140 expositores (entrevistados).

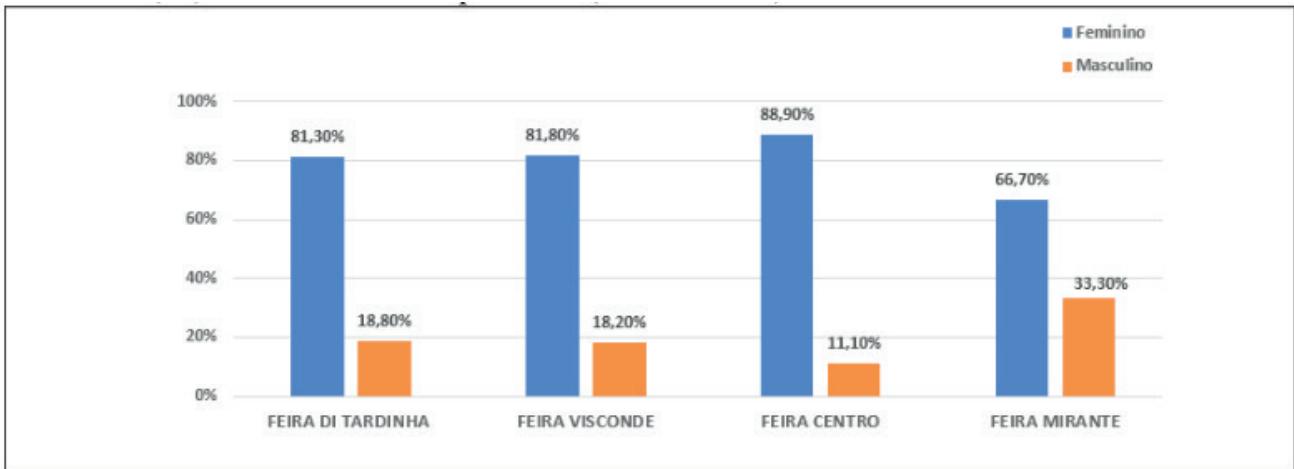


Gráfico 1- Gênero

Neste primeiro gráfico pode-se perceber que o público alvo entrevistado foi composto em sua maioria por pessoas do sexo feminino. Um dos principais fatores para esta diferença pode ser o fato de que empreender proporciona certa independência. Diante das informações coletadas, muitas mulheres em particular, escolhem o trabalho por conta própria como forma de equilibrar melhor as responsabilidades domésticas e profissionais.

Dados do SEBRAE através da pesquisa GEM 2016 indicaram que no Brasil as taxas entre homens e mulheres responsáveis por novos negócios encontravam-se balanceadas. Pode-se então dizer que as mulheres estão em busca da quebra da desigualdade de gênero que afeta o mercado de trabalho tanto formal quanto informal.

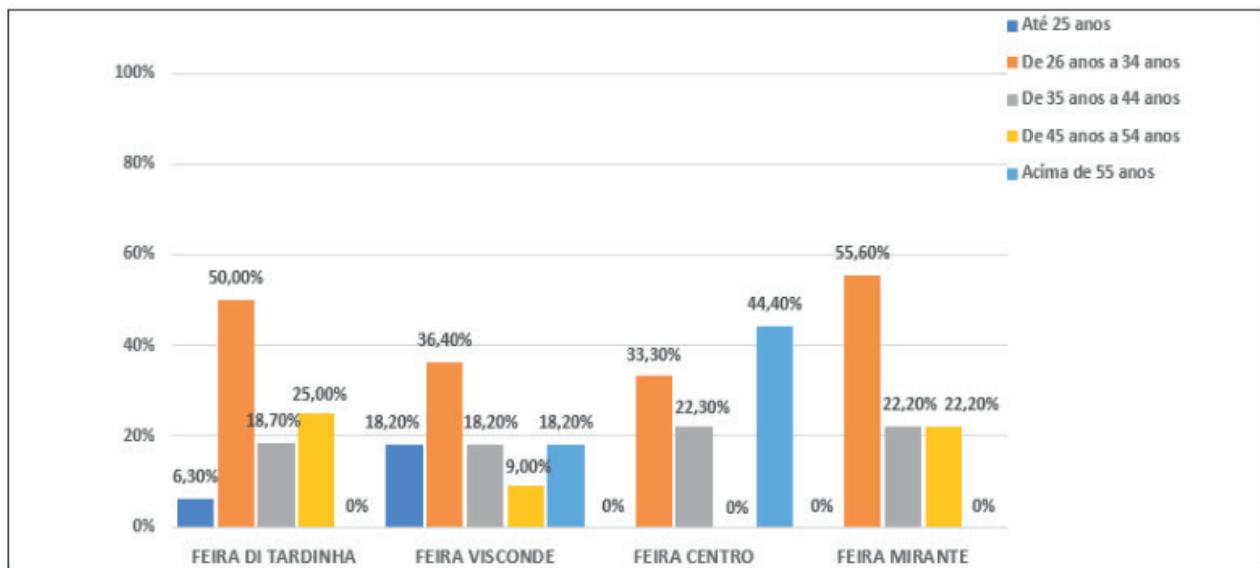


Gráfico 2- Faixa Etária

Sobre as faixas etárias do público entrevistado ficou demonstrado que a amostra em análise está concentrada em sua maioria na faixa etária entre 26 a 34 anos. Muito embora esse resultado também foi reportado na pesquisa da GEM 2017, através do SEBRAE que confirma que os jovens de 26 a 34 anos estão mais ativos na criação de

novos negócios. Diante dessa afirmação, pode-se perceber que as Feiras abordadas nesse estudo contemplam e confirmam essas informações citadas. Dessa maneira, é possível deduzir que o empreendedorismo tem servido como “porta de entrada” aos jovens empreendedores.

Por outro lado observa-se na Feira centro a existência de uma faixa etária responsável pela maioria de empreendimentos já estabelecidos, no caso, o grupo de entrevistados acima de 55 anos, confirmando os dados da GEM 2017 que afirmam que para os empreendedores estabelecidos a faixa etária de 45 anos em diante é a que mais se destaca entre os brasileiros, pois nessa idade os empreendedores são os donos e ao mesmo tempo gerenciam os seus negócios já consolidados. Ao analisar o gráfico em questão e a afirmação da pesquisa GEM, pode-se concluir que na Feira Centro por ser mais antiga na cidade, traz consigo os empreendedores informais com mais tempo de atuação no mercado e consequentemente com mais idade dentre as feiras pesquisadas.

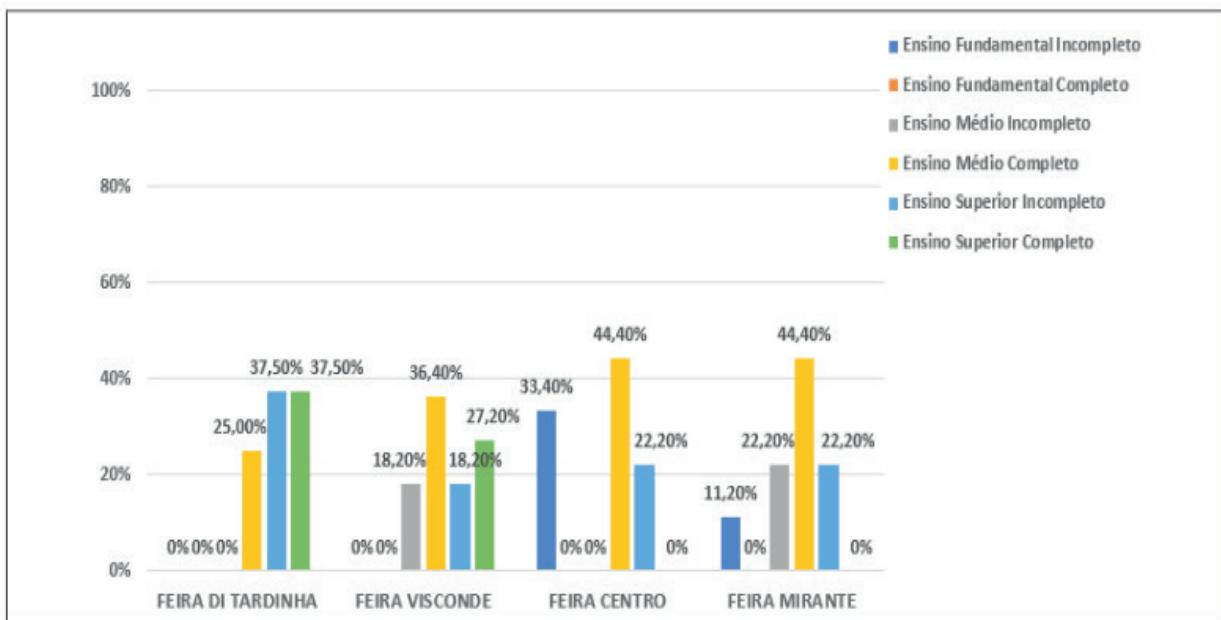


Gráfico 3- Escolaridade

Como se pode observar a Feira di Tardinha é que possui mais expositores com maior nível de escolaridade. Na sequência verifica-se que os expositores de forma geral possuem o ensino médio ou menor nível. De acordo com De Mori (1998, p. 48) a “escolaridade é um fator extremamente importante, pois se refere aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve possuir um nível mínimo de escolaridade, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas”. Independente das razões que levam o empreendedor a buscar uma formação, pode-se dizer que a mesma é muito importante, pois cada vez mais a sociedade está exigindo novos conhecimentos, novas habilidades dos cidadãos.

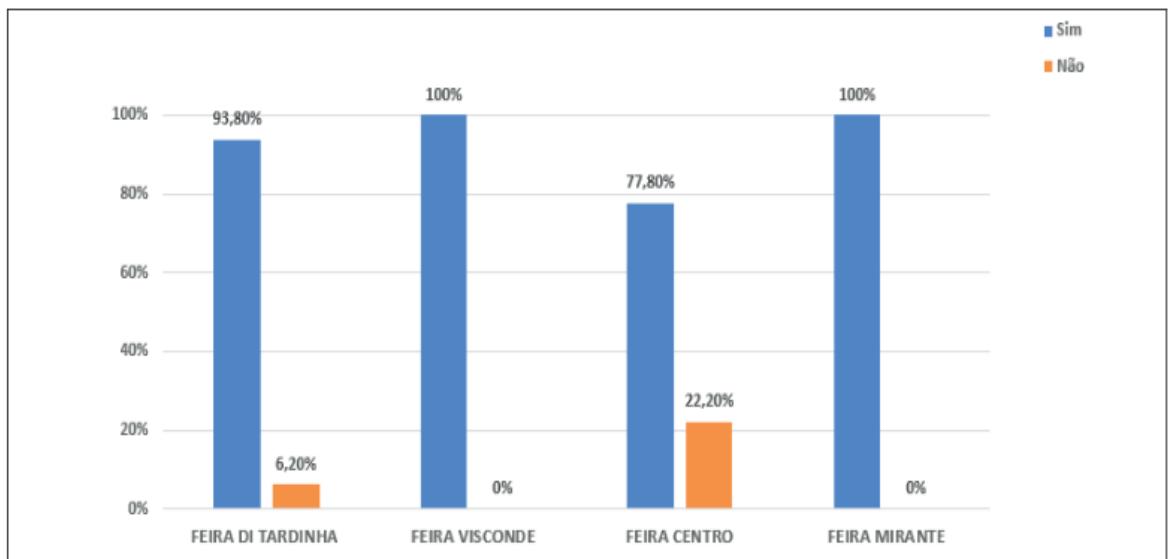


Gráfico 4- Emprego Formal

Nessa questão o objetivo era saber se os empreendedores já trabalharam num emprego formal. Nota-se claramente que essa é uma realidade muito presente. O emprego formal ainda é visto como algo que proporciona certa segurança e por conta disso, muitos ainda preferem vivenciar esta experiência. Ao se trabalhar num emprego formal, o salário mensal será recebido pelo trabalhador, independentemente de algumas circunstâncias ocorridas ou não em seu posto de trabalho. Ao contrário do trabalho autônomo, que para obter um resultado, ou retorno financeiro, deve-se ter um bom controle dos recebimentos, um bom planejamento do que se recebe para suprir meses sazonais e principalmente a fidelização dos clientes.

Dolabela (1999, p.33) cita que “em uma economia movida pelas grandes empresas e pelo Estado, nada mais natural do que formar empregados, porém diante das profundas alterações nas relações de trabalho e na produção, este modelo, dirigido à criação de empregados para as grandes empresas, cumpriu sua missão”. Para o autor, essa relação do trabalho não é mais vista como um projeto de vida.

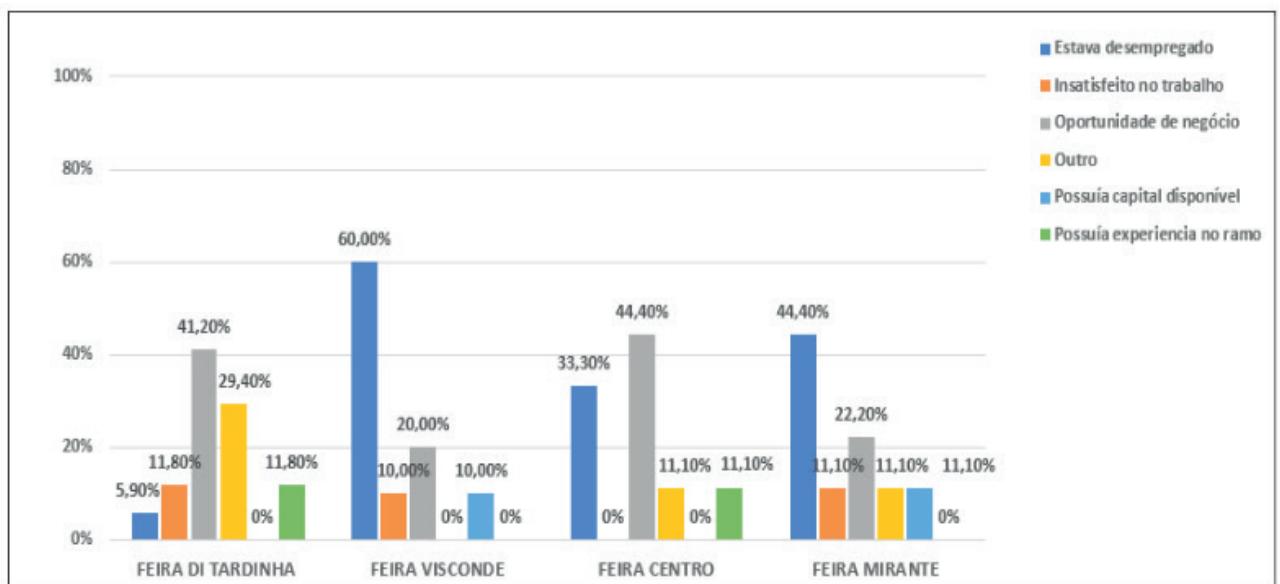


Gráfico 5- Motivação para abertura do negócio

Ao serem questionados sobre qual foi o principal motivo que os levaram a abrir o empreendimento os maiores motivos apontados pelos entrevistados foi estar desempregado atualmente, ou uma oportunidade de negócio. Dolabela (1999, p.87) classificou oportunidade como:

Uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação. Ela tem algo novo e atende a uma demanda de clientes, representando um nicho de mercado. Ela é atrativa, ou seja tem potencial de gerar lucros, surge em um momento adequado em relação a quem irá aproveitá-la.

A primeira situação apontada caracteriza o empreendedorismo por necessidade. O fato de estar desempregado desencadeia a urgência da criação de um novo emprego para suprir tantas as necessidades básicas, quanto o sustento da família. O trabalhador necessita da readaptação de sua mão-de-obra a novas ocupações e funções criadas para suprir suas necessidades.

Para Dolabela (1999, p.79):

Abrir uma empresa sem conhecer o setor é mais aventura do que empreendedorismo. Compreender um setor significa saber como são estruturadas e como funcionam as empresas que atuam naquele ambiente, como os negócios se processam, quem são os clientes, como se comportam e qual o seu potencial, pontos fortes e fracos da concorrência, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, possíveis reações diante da entrada de novas empresas no mercado.

Diante do que o autor Dolabela cita acima, as feiras Di tardinha e Centro investem nesse tipo de empreendedorismo por acreditarem que ali estaria uma oportunidade de negócio.

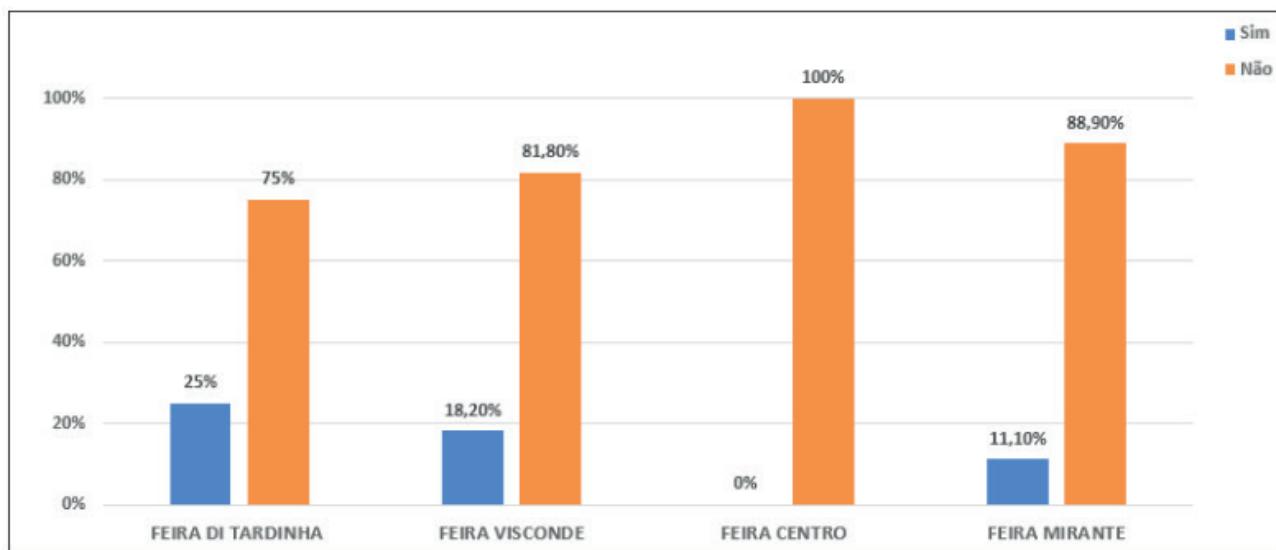


Gráfico 6- Plano de Negócio

Acerca do plano de negócios, deve-se ressaltar sua importância para o sucesso do microempreendedor e, consequentemente, do seu negócio, pois, esse plano é o que pode ser chamado de coluna dorsal do negócio, dando sustentação e promovendo sua sobrevivência no mercado competitivo. Destaca-se então, que a maioria dos microempreendedores não realizou um plano de negócio, conforme especificado no gráfico acima em que se questionou se os mesmos haviam desenvolvido este documento. Dornelas (2005, p. 96) menciona que “essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador”.

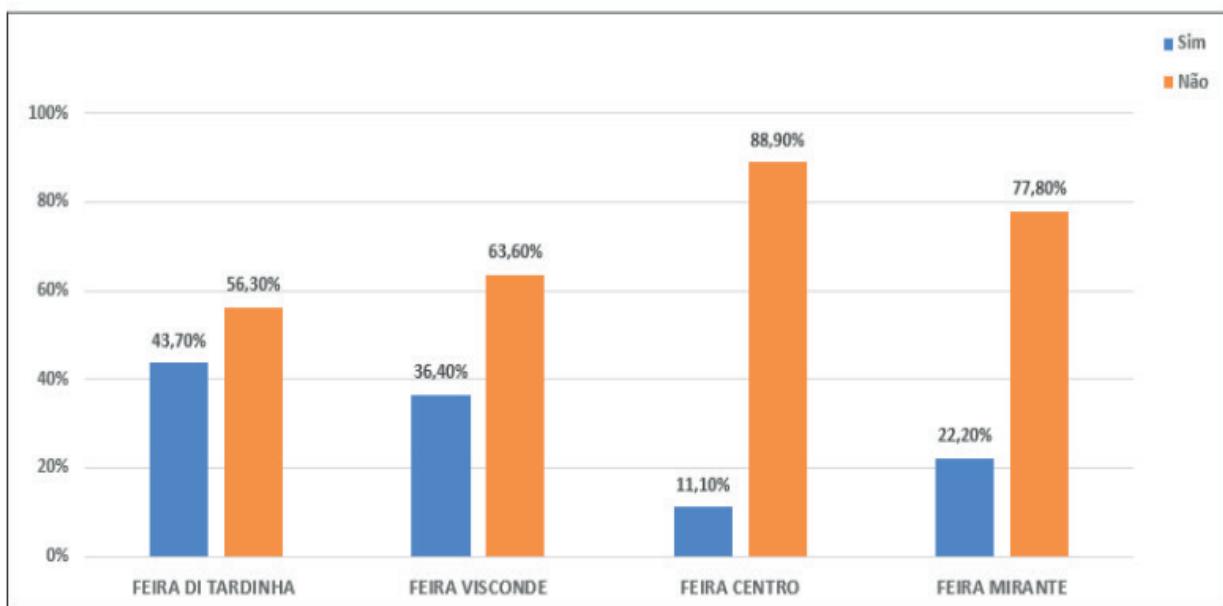


Gráfico 7- Treinamento para gerenciamento do empreendimento

Ao serem questionados se haviam realizado algum treinamento para gerenciar os seus empreendimentos, mais uma vez a resposta da grande parte dos entrevistados foi não. A quantidade de pequenas empresas nascentes que fecham é demonstrada por diversas pesquisas, onde o SEBRAE por exemplo, desenvolve. Essa mortalidade é vista de maneira geral por vários fatores, dentre eles, a associação com a falta de treinamento. Dolabela (1999, p.33) afirma que “é necessário que o empreendedor esteja preparado para isto, ou seja, que conheça formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber colocar a sorte a seu favor”. Treinamentos, cursos, capacitações são algumas ferramentas na qual os empreendedores podem e devem exercer para complementar sua formação e gerenciar o seu negócio. Através dessas ferramentas se adquire novos conhecimentos, ou atualiza-se perante os que já possuem, com o objetivo de atingir interesses particulares ou interesses gerados do próprio negócio.

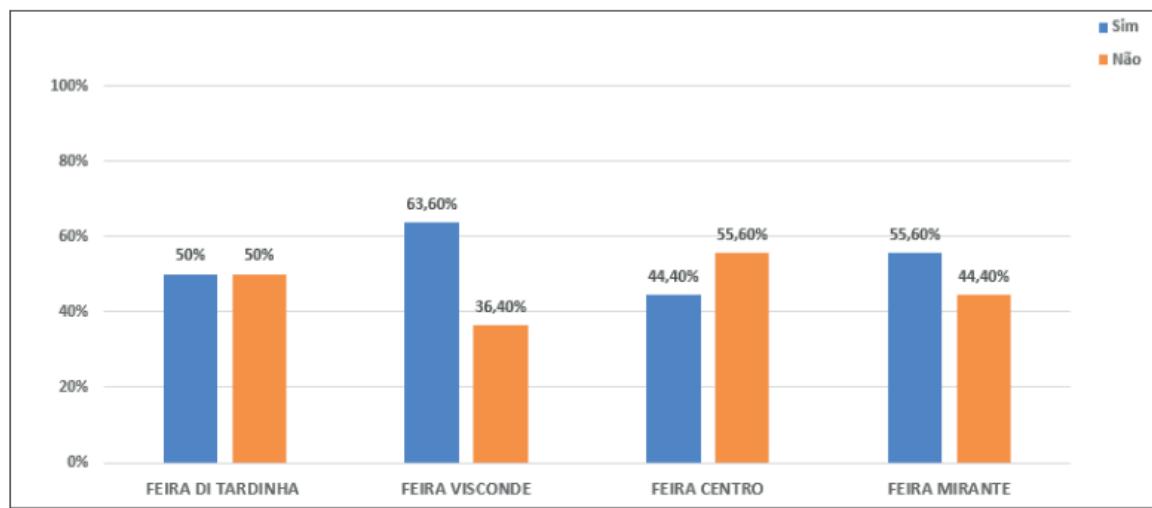


Gráfico 8- Conhecimento de programas e/ ou locais que orienta os MEI (micro empreendedor individual)

Nota-se que as opiniões se dividem ao serem questionados se conhecem algum programa ou local na cidade que orienta os MEIs. Percebe-se que os governos e instituições de apoio poderiam divulgar mais os benefícios para os empreendedores que gostariam de sair da informalidade e se tornarem MEI para que todos tenham mais acessibilidade e ciência dos programas voltados para eles.

Daqueles entrevistados que responderam ter conhecimento, foram citados o SEBRAE, Casa do Empreendedor e Shell Iniciativa, esses órgãos procuram auxiliar o microempreendedor em suas dificuldades e formas de gerenciamento.

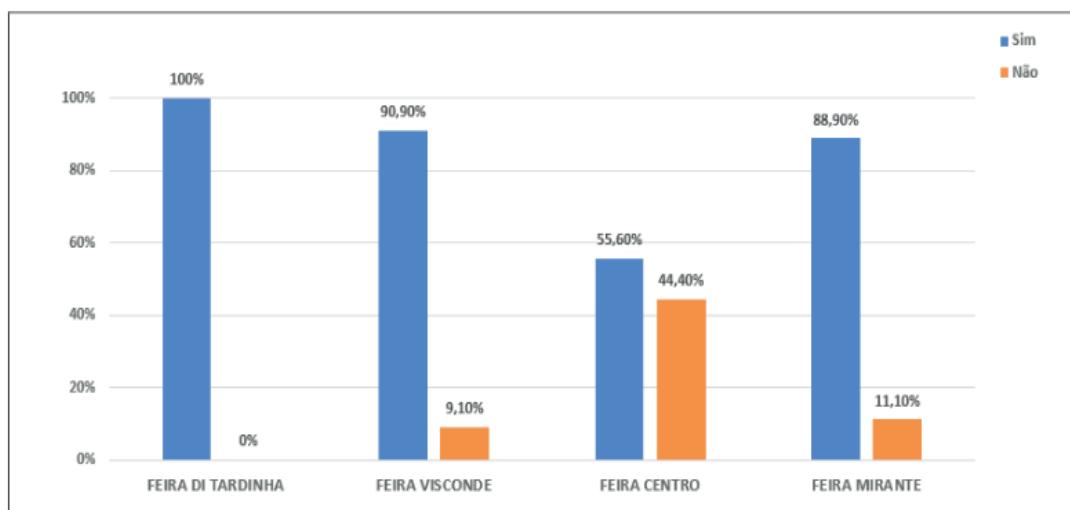


Gráfico 9- Importância da Saída da Informalidade

É diagnosticado através dessa informação que na visão da maioria dos empreendedores prevaleceu a resposta positiva. Como esses empreendedores da feira Centro são pessoas que já atuam no mercado há mais tempo e que possuem uma idade mais avançada, essa questão para eles parece ser indiferente, pois os mesmos já estão estabelecidos.

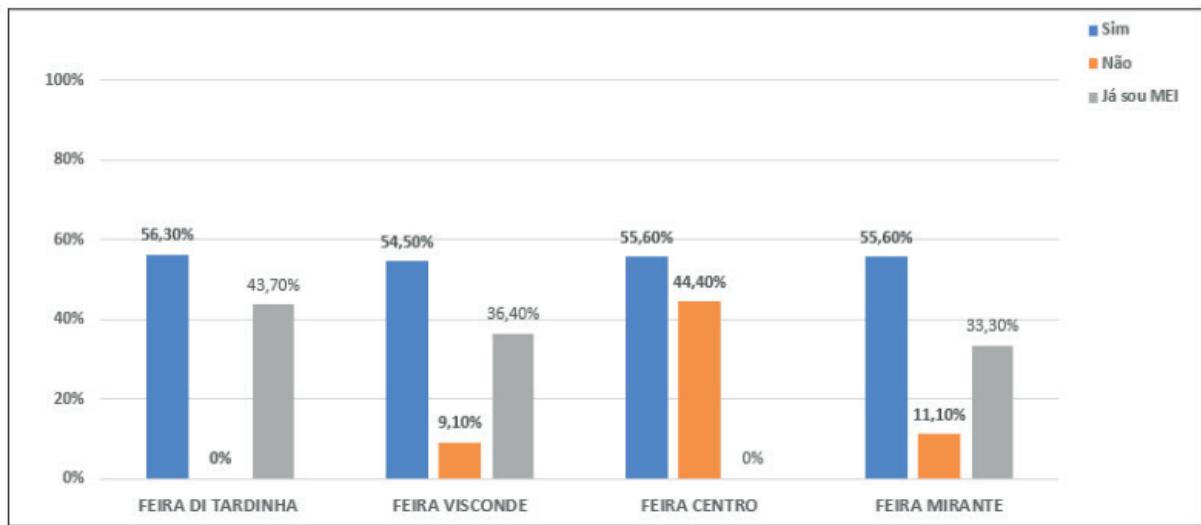


Gráfico 10- Interesse na Formalização do Negócio

Observa-se que o interesse em formalizar/regularizar o negócio fica em torno de 50% das opiniões. Tal constatação leva a hipótese de que os empreendedores mais informados (grau de escolaridade) querem se regularizar, porém ainda há uma grande quantidade de empreendedores menos escolarizados que não se formalizam talvez por desconhecimento dos benefícios advindos dessa conduta.

Conforme já explicitado anteriormente há muitos benefícios advindos da formalização, dentre alguns se podem citar: obter CNPJ; abrir conta bancária; obter empréstimos e emitir notas fiscais.

A formalização é algo que o empreendedor informal deve buscar para o melhoramento contínuo do seu empreendimento, fazendo com que o negócio se perpetue.

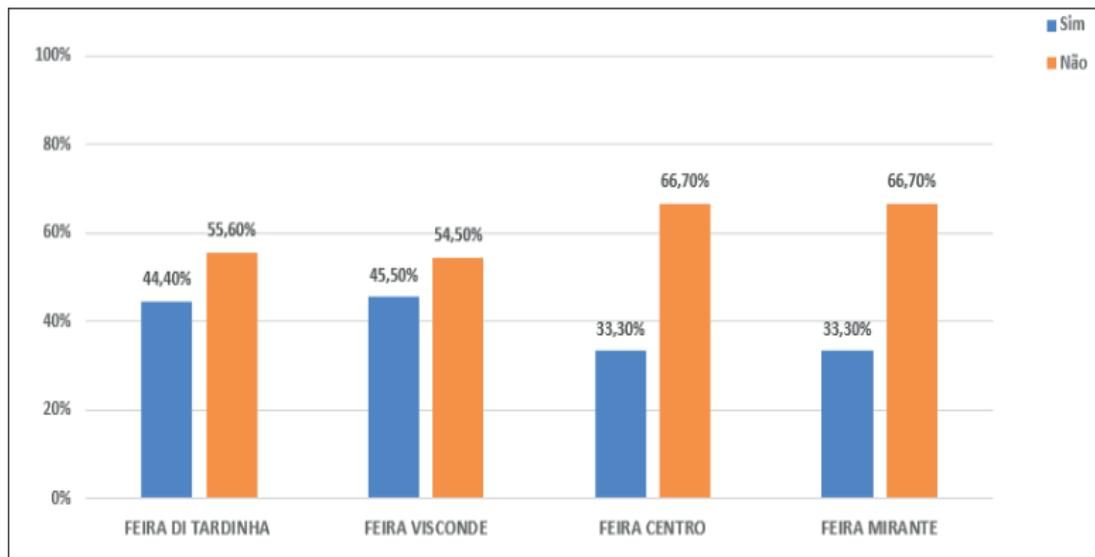


Gráfico 11- Total dos entrevistados que já tentaram se formalizar

O prevalecimento de respostas negativas nesse caso pressupõe que muitos tentaram se regularizar, no entanto, devem ter tido obstáculos ou dificuldades com

a falta de informação, desconhecimento de órgãos de auxílio como Sebrae, Casa do empreendedor ou ainda por optar manter-se na informalidade como forma de despreocupação com possíveis burocracias advindas do processo de formalização.

A Lei complementar 128/08 trouxe maiores oportunidades de regularização das pessoas físicas que exercem a atividade de forma autônoma, surgindo a criação do Microempreendedor Individual. Apesar disso, a informalidade ainda é observada, muitas vezes por falta de informação e por desconhecimento das vantagens oferecidas ao MEI.

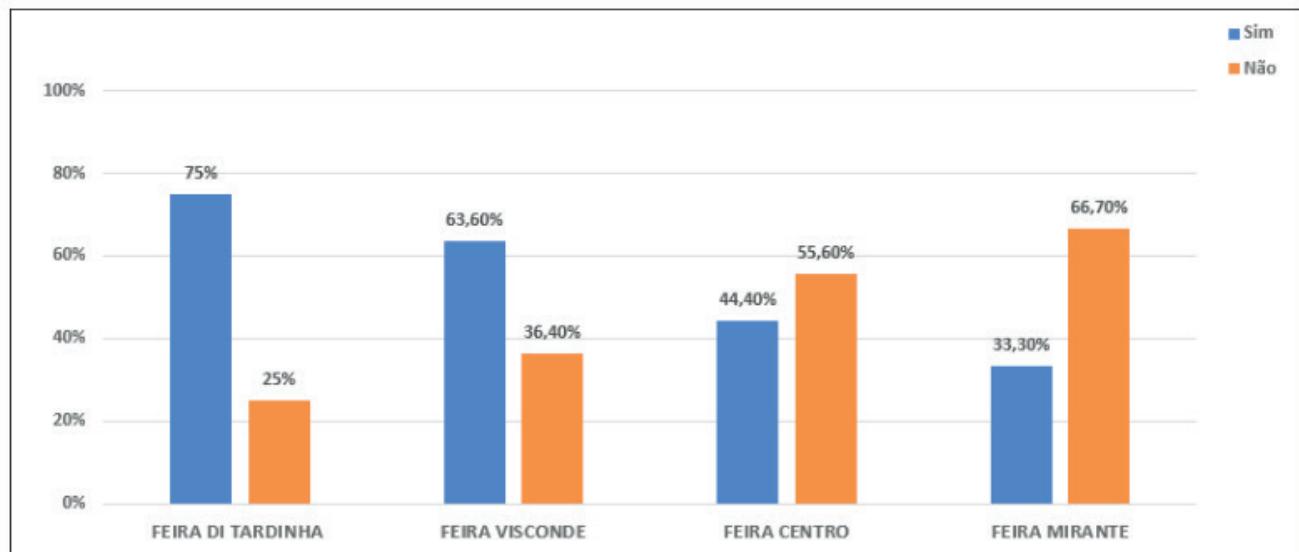


Gráfico 12- Conhecimento de incentivos do governo para a formalização

Ao serem questionados sobre eles terem conhecimento de incentivos do governo em formalizar os negócios informais as respostas se dividem. Pode-se perceber que os entrevistados que disseram ter conhecimento, são aqueles os quais possuem um grau de escolaridade maior, conforme reportado no gráfico 3, com a hipótese que os mesmos possuem mais acesso a informação.

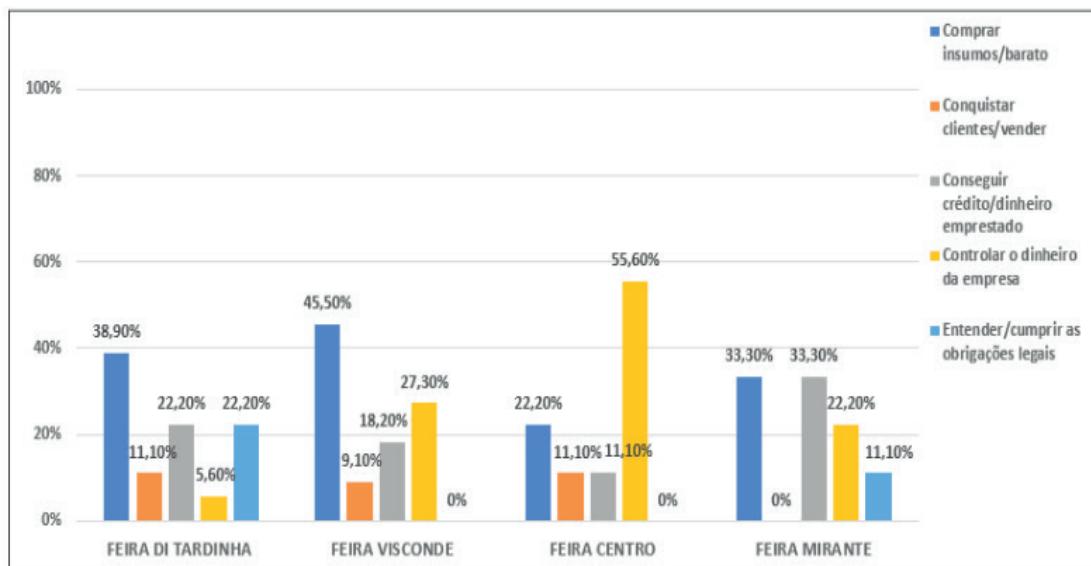


Gráfico 13- Dificuldades enfrentadas no negócio

Verifica-se que as respostas apresentadas apontam para três dificuldades principais: comprar insumos baratos; conseguir crédito; e controlar o capital da empresa.

Diante das respostas, deduz-se que a falta de treinamentos, pode interferir na capacidade dos mesmos de gerenciar o empreendimento. Um dos benefícios de se formalizar como MEI é poder ter acesso a crédito em bancos como pessoa jurídica e com isso controlar melhor fluxo de caixa, obter capital de giro contribuindo para melhor gerenciamento/ gestão do negócio e consequentemente possibilitando margens de negociação com fornecedores.

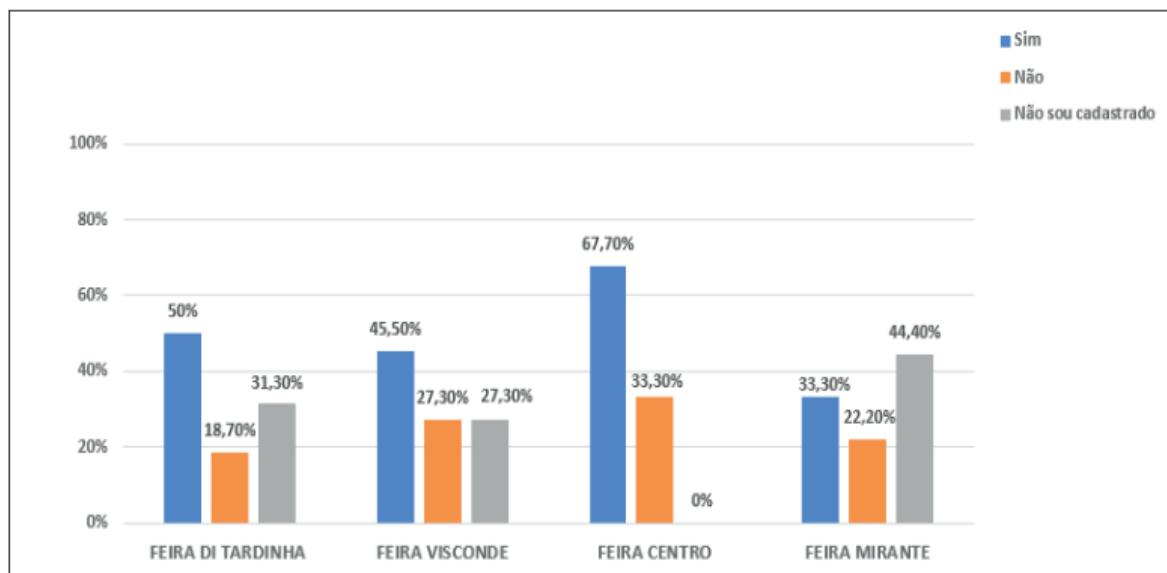


Gráfico 14- Contribuição com os encargos financeiros do MEI

Ao serem questionados relativo a contribuição os encargos financeiros do MEI, tais como INSS e DAS, verificou-se que considerando as respostas “Não” e “Não sou cadastrado” conjuntamente, praticamente em três das quatro feiras pesquisadas o resultado foi negativo. Isto pressupõe e na verdade confirma a grande participação de feirantes que não contribuem ou não são registrados. Na feira Centro, ocorre que mesmo por não apresentar nenhum empreendedor cadastrado, os mesmos estão há mais tempo estabelecidos, demonstraram também possuir maior idade, o que leva a acreditar que os mesmos contribuem ao menos com o INSS para alcançar direitos previdenciários.

Diante dos resultados expostos, pode-se dizer que o pagamento dos encargos como INSS e DAS pode ser considerado como mais uma carga tributária em que muitos não estão dispostos a enfrentar. Contudo ao saírem da informalidade, esses novos empresários ganham acesso a um ambiente seguro e propício para o exercício do empreendedorismo, mediante inclusão previdenciária, econômica e social.

5 | CONCLUSÕES

A pesquisa realizada nas feiras empreendedoras na cidade de Macaé traz um retrato da informalidade no município. As feiras a cada dia vêm crescendo mais na cultura macaense. Esse resgate traz consigo um número de empreendedores que estão lutando para a sobrevivência no mercado.

Os resultados encontrados apontam um grande número de empreendedores do sexo feminino, representado pela maioria das feiras. Isso demonstra que a atuação feminina no empreendedorismo está evidente na sociedade, manifestando-se em praticamente todos os setores da economia, tanto formal como informal.

Foi identificado que muitos jovens estão sendo atraídos para o empreendedorismo informal, e o grande responsável por optarem por essa forma de trabalho segundo a pesquisa foi o desemprego, caracterizando assim uma das razões ou motivos da grande quantidade de empreendedores informais.

Esse tipo de empreendedorismo não é visto como um ideal, pois o mesmo carrega estatísticas ruins, devido ao grande índice de mortalidade desses empreendimentos. Mas devido ao suprimento da necessidade pontual, muitos dos entrevistados não buscaram conhecimento, nem assessoria para abri-los, encarando o empreendedorismo informal como alternativa de sobrevivência. Para se obter vantagem competitiva, ou ainda a perpetuação do negócio a administração precisa partir de formulação de planos, do acompanhamento, sendo necessário se reinventar a cada momento já que vive-se em uma época onde as pessoas buscam por excelência nos produtos e serviços prestados.

O nível de escolaridade afeta tanto na renda dos empreendedores, quanto na busca na formalização. Quanto maior o nível de conhecimento, mais a procura pelos benefícios que a formalização proporciona. Porém, mesmo diante dos benefícios que a Lei do Microempreendedor proporciona, a burocracia é apontada como um desmotivador para tal ação. Isso pode estar ligado ao fato do não acesso aos meios para a formalização, diante disso o poder público deveria estar atuando de forma mais eficiente, buscando captar essa força de trabalho. Nesse caso, fica demonstrado que falta na cidade um impulsionador para a formalização, faltam incentivos públicos para que essa cultura se espalhe de forma mais positiva ajudando mais as estatísticas de formalização dos empreendedores informais nas feiras macaenses.

Quanto ao objetivo de identificar junto a esses empreendedores informais a perspectiva futura em se tornarem microempreendedores, observou-se que mesmo afirmado de forma positiva que a formalização é algo importante, a maioria dos entrevistados não são formalizados. Isso sugere que os mesmos não o fazem devido a formalização acarretar mais despesas a serem pagas. Exemplo foi o questionamento realizado sobre pagamento de INSS/ DAS, a grande maioria não o faz. A formalização tem seus benefícios, mas ao sair da informalidade, os empreendedores devem cumprir seu papel, pagando assim os impostos devido a sua categoria.

De maneira geral essa pesquisa demonstrou que a informalidade ainda é grande na cidade e que a formalização é vista como algo positivo, no entanto, os benefícios a serem colhidos através dessa formalização ainda não são percebidos pelos mesmos, pois muitos ainda não enxergaram as oportunidades no cadastramento ao MEI.

Acerca do que foi proposto, pode-se concluir que os trabalhadores na cidade de Macaé encontraram no empreendedorismo informal uma fonte de renda para suprir as faltas que o desemprego ocasionou.

Os resultados do trabalho contribuem para adquirir características mais exatas do papel do empreendedor em seus postos informais, sendo na captação de metas do negócio, ou de objetivos pessoais, ou também através do desenvolvimento do mercado local.

Ficam evidenciadas possíveis propostas para futuros trabalhos nessa grande área temática como a verificação, atuação e orientação dos órgãos (Prefeitura Municipal, Sebrae, Casa do Empreendedor) com vistas a identificação de possíveis cadastramentos dos trabalhadores informais nas categorias de microempreendedor individual; e, avaliação dos impactos que esses empreendimentos informais geram na economia local.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BARON, R. A. B. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** Tradução All Tasks, São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAETANO, B. , **Manual do empreendedorismo: 74 dicas para ser um empreendedor de sucesso** / Bruno Caetano. São Paulo: Editora Gente, 2014.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Bervian; SILVA, R. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2006.
- CLIQUE DIARIO DE MACAÉ, **Foto feira Di Tardinha.** Disponível em: <<https://cliquediario.com.br/caderno-d/7a-edicao-do-di-tardinha-em-macae-acontece-nesta-terca-feira-11>>. Acesso em: 29 Julho 2018.
- _____. **Foto Feira Visconde.** Disponível em: <<https://cliquediario.com.br/caderno-d/feirinha-da-praca-do-visconde-em-macae-movimenta-pequenos-empreendedores>>. Acesso em: 29 Julho 2018.
- CHIAVENATO, I.. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2.ed. rev. E atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- De MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um negócio.** Florianópolis:

Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DIVERCIDADES. **Dados Feiras**. Disponível em:

<<http://www.divercidades.com/lazer/gastronomia/feirinha-do-mirante-promove-integracao-entre-moradores>>. Acesso em: 21 Junho 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 4 reimpressão, 2005.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda transformar conhecimento em riqueza**. 6. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 5. ed. - São Paulo : Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HISRICH, R. D., & Peter, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População Macaense**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/macaes/panorama>>. Acesso: 11 Julho 2018.

LEITE, E. F. **Formação de empreendedores e o Papel das Incubadoras**. Universidade Católica de Pernambuco. Anais: I Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis: UFSC, 1999.

LIMA-COSTA, M. F.; BARRETO, S. M. **Tipos de estudos epidemiológicos: conceitos básicos e aplicações na área do envelhecimento. Epidemiologia e serviços de saúde**, Brasília, v. 12, n. 4, dez. 2003. Disponível em: <<http://scielo.iec.pa.gov.br/pdf/ess/v12n4/v12n4a03.pdf>>. Acesso em: 01.NOV.2017

MACAÉ TIPS. **Círculo das Feiras de Macaé**. Disponível em:

<<http://macaetips.com/circuito-das-feiras-de-macae>>. Acesso: 21 Junho 2018.

_____. **Feira Di Tardinha**. Disponível em: <<http://macaetips.com/event/di-tardinha-comemora-um-ano-nesta-terca-feira>>. Acesso: 21 Junho 2018.

_____. **Foto Feira Centro**. Disponível em: <<http://macaetips.com/event/feirinha-da-praca/2017-08-03>>. Acesso: 29 Julho 2018.

_____. **Foto Feira Mirante**. Disponível em: <<http://macaetips.com/event/feirinha-da-mirante/2018-03-22>>. Acesso: 29 Julho 2018

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MARCONI, M. A. de LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTAL DO EMPREENDEDOR, **MEI**. (2017). Disponível em:
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>>. Acesso em: 02 Abril 2018.

_____. **Dados sobre o site**. Disponível em:
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/menu-rodape/sobre-o-portal-1>>. Acesso em: 02 Abril 2018.

PREFEITURA DE MACAÉ, **Dados Macaé Facilita**. Disponível em: <<http://www.macaerj.gov.br/sedec/conteudo?id=1573>>. Acesso em: 02 Out. 2016.

_____. **Dados Feira Centro**. Disponível em:
<<http://macae.rj.gov.br/noticias/leitura/noticia/feirinha-da-verissimo-de-melo-e-tradicao-em-sabores>>. Acesso dia 21 Junho 18

_____. **História de Macaé**. (2010). Disponível em:
<<http://www.macaerj.gov.br/conteudo/leitura/titulo/historia>> Acesso dia 11 Julho 18

SEBRAE, **Benefícios do MEI**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-ser-mei,e0ba13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 25 Junho 18.

_____. **Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 12 Março 2017.

_____. **MEI**. (2016). Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-se-tornar-um-microempreendedor-individual-mei,b66180656e7f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 12 Maio 2018.

_____. **Pesquisa GEM 2015**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b>
Acesso em 20 Outubro 16.

_____. **Pesquisa GEM 2016**. Disponível em:
<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)> Acesso em 15 Março 18.

_____. **Pesquisa GEM 2017**. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/pesquisa-gem-empreendedorismo-no-brasil-e-no-mundodestaque9,5ed713074c0a3410VgnVCM1000003b Acesso em 04 Maio 18.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 03 Fev.18

TOMEI, P. A.; RUSSO G. M.; ANTONACCIO, C. F. B. **Cultura Empreendedora- Guia Prático para seleção de empreendedores**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Office Book Editora, 2008

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL

Data de submissão: 15 de outubro de 2019

Data de aceite: 03/12/2019

Francis de Sousa Fernandes

Instituto Federal do Piauí – IFPI

Teresina – Piauí

<http://lattes.cnpq.br/5725656692989368>

RESUMO: As competências gerenciais estão associadas ao desempenho individual no contexto das organizações e aquelas devem ser colocadas em prática para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido a pesquisa buscou investigar o perfil dos estudos que tratam da análise das competências gerenciais no âmbito educacional, levando em consideração as instituições públicas federais de ensino. Através de uma análise descritiva de cunho qualitativo em periódicos brasileiros qualificados de A1 a B2, verificou-se que os estudos que tem como objeto as instituições de ensino são ínfimos e que aqueles buscam tão somente mapear as competências. Porém, há a necessidade de estudos que ampliem essa possibilidade e focalizem as instituições públicas de ensino com o objetivo de desenvolvê-las e criar um ambiente organizacional voltado ao alcance de resultados de maneira efetiva e com perfil de gestão profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Competências gerenciais. Organizações educacionais. Setor público.

MANAGEMENT COMPETENCIES IN ORGANIZATIONAL STUDIES AND THE EDUCATIONAL CONTEXT

ABSTRACT: Management competencies are associated with individual performance in the context of organizations and those must be put into practice to achieve organizational goals. In this sense, the research sought to investigate the profile of studies that deal with the analysis of managerial competencies in the educational field, taking into consideration the federal public educational institutions. Through a descriptive analysis of qualitative nature in qualified Brazilian journals from A1 to B2, it was found that the studies that have as their object the educational institutions are very small and that those seek only to map the competences. However, there is a need for studies that expand this possibility and focus on public educational institutions in order to develop them and create an organizational environment aimed at achieving results effectively and with a professional management profile.

KEYWORDS: Management competencies. Educational organizations. Public sector.

1 | INTRODUÇÃO

Competências são componentes de um trabalho, que se refletem no comportamento e que são observáveis em um local de trabalho. Os elementos mais comumente observados são o conhecimento, as habilidades, atitudes, aptidões, adequação pessoal, comportamento de adequação pessoal e o impacto no desempenho do trabalho (NEAGU et al., 2015). A análise dos postos de trabalho, funções e habilidades e modelagem de competência são algumas das principais técnicas de gestão de pessoas. Elas fornecem as informações necessárias para produzir descrições de trabalho, perfis de função e especificações de pessoa e de aprendizagem, e são de fundamental importância na organização e design do trabalho, recrutamento e seleção, gestão de desempenho, aprendizagem e desenvolvimento, desenvolvimento de gestão, gestão de carreira, avaliação do trabalho e a concepção de qualidade e estrutura de pagamentos (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

No que se refere especificamente ao serviço público, esse foi grandemente afetado por um contexto em rápida mudança dentro do qual ele é organizado e executado. As mudanças afetaram os ambientes técnicos, internos, externos e gerenciais que abrangem a organização e a prestação de serviços públicos. Esse novo contexto e caráter dos valores de mudança do serviço público, a erosão do capital humano, o empreendedorismo agressivo, a explosão da tecnologia da informação, o desenvolvimento da gestão do desempenho, a emergência de carreiras multissetoriais e a propagação de reformas contratuais, requer competências técnicas, éticas e de liderança aprimoradas (BOWMAN; WEST; BECK, 2010).

Na busca pela promoção de mudanças na gestão pública brasileira, pela modernização nos processos de gestão, entende-se que a gestão por competências é um modelo gerencial adequado aos propósitos da administração pública brasileira, em especial a gestão das instituições federais de educação. Para tanto, torna-se necessário e indispensável que os tomadores de decisão que estão a frente dessas organizações sejam elas públicas ou privadas possuam determinadas competências. Para Éster (2011) a forma de pensar do setor privado tem invadido o setor público e seu modo de gerir, resultando em mudanças significativas na forma como os gestores atuam. As discussões sobre competências gerenciais no âmbito da gestão empresarial há muito é evidenciada, quando se discute ou se tenta aplicar o contexto de competências nas instituições públicas não se consegue vislumbrar, inicialmente, quais são os objetivos a alcançar, por eles serem complexos e ambíguos, assim os gestores tomam decisões com lógicas de pensamento individuais (ÉSTER, 2011).

O presente estudo é relevante, no que se refere às questões teóricas, pois buscará uma base fundamental para apresentar e evidenciar as competências gerenciais ajustadas ao contexto das organizações sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, consequentemente tem-se um panorama da temática em todos os contextos. No sentido prático, da realidade dos processos organizacionais, entende-

se que possa chegar a um conjunto de competências gerenciais condizentes para a consecução de uma maior efetividade nas ações de direção das organizações dentro de cada setor, consequentemente esses critérios podem ser utilizados para o processo de designação dos gestores de cada tipo de instituição, além da possibilidade de contribuir com uma iniciativa (ou uma ferramenta) de implementação da gestão por competências nas diversas organizações.

Diante do exposto, remete-se à questão central desta pesquisa: como se encontram configurados os estudos sobre competências gerenciais nas organizações públicas? Para tanto, buscou-se investigar o perfil dos estudos que tratam da análise das competências gerenciais no âmbito educacional, levando em consideração as instituições públicas federais de ensino.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao longo do tempo, a temática competência tem sido um tema central na literatura organizacional e o desenvolvimento gerencial está intimamente relacionado ao próprio desempenho organizacional (LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016). Para Melo, Silva e Parreira (2014) a liderança no contexto gerencial, através das competências, foi definida e operacionalizada de várias maneiras por alguns renomados pesquisadores, dentre eles, destacam-se Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson, Michael R. McGrath e David S. Bright, que desenharam a abordagem de valores concorrentes na gestão ao longo dos anos, com base em pesquisas realizadas para compreender a eficácia organizacional. Durante a década de 1990, os papéis de liderança foram amplamente reconhecidos, assim, uma variedade de papéis podem ser encontrados na literatura e essa diversidade reflete diferentes modelos de liderança sob os quais o modelo de valores concorrentes recai (MELO; SILVA; PARREIRA, 2014).

A expressão competência, utilizada no dia a dia está diretamente relacionada a uma pessoa que faz bem o que se espera que ela realize, dita competente. O termo competência refere-se a uma característica subjacente de uma pessoa que resulta em um desempenho eficaz ou superior (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). A figura de liderança na definição e popularização do conceito de competência foi Richard Boyatzis (1982). Ele conduziu uma pesquisa que estabeleceu que não havia nenhum fator isolado, mas uma série de fatores que diferenciaram um desempenho bem sucedido do menos sucedido. Esses fatores incluem as qualidades pessoais, motivações, experiência e características comportamentais.

Segundo Ruas (2005), o entendimento da noção de competência é um processo heterogêneo tanto nas pesquisas quanto na prática organizacional e que deve ser vista a partir de suas dimensões: organizacionais, funcionais e individuais/gerenciais. Onde a competência organizacional está intimamente associada à estratégia competitiva das organizações e seus elementos, em uma dimensão intermediária surgem as competências funcionais, situadas no nível das grandes funções ou macroprocessos

das organizações e, por fim, focalizando o nível individual, têm-se as competências individuais, as quais, são as ações postas em prática nas organizações advindas das propostas e projetos das competências funcionais (RUAS, 2005). Nesse sentido, considerando que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais, podem-se definir e entender quais os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores enquanto competências gerenciais (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Genericamente, os conceitos que são verificados na literatura associam competência individual ao desempenho no trabalho e no contexto em que esse indivíduo exerce suas funções. No entanto, como afirmam Fleury e Fleury (2001) a competência do indivíduo não é uma condição e não pode ser restringida a um ou um conjunto de conhecimento específico. Nesse sentido Le Boterf (2003) esclarece, para que a competência individual se torne possível não basta ter os recursos (conhecimentos, capacidades) é indispensável que haja a colocação em prática de um repertório de recursos, isso será resultado, portanto, da articulação de três domínios: o próprio sujeito em si (biografia e socialização), as situações profissionais (o contexto profissional) e as situações de formação (formação profissional). Portanto, conforme Ruas (2005), as competências gerenciais são atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como características pessoais necessárias para melhorar o desempenho da gerência. Além disso, a literatura também identifica outros componentes das competências gerenciais que também contribuem significativamente para o sucesso na carreira, tais como: liderança, gestão de crises, resolução de problemas, foco no cliente (HORNG et al., 2011).

No contexto atual o gerente (gestor) assume, também, um papel preponderante e de suma importância, pois é ele que interliga a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais e as competências individuais (algo maior que qualificação profissional), dessa forma fica nítida a importância das competências gerenciais como forma de análise do trabalho dos gestores (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011).

Levando em consideração que os resultados alcançados pelos gestores influenciam as competências ou o desempenho dos seus subordinados e, consequentemente, sobre os resultados organizacionais, as competências gerenciais têm despertado interesse dos teóricos, das organizações e de pesquisadores (BRANDÃO, 2009). Esse interesse tem sido evidenciado, principalmente, pela busca constante das organizações acompanharem as mudanças que estão acontecendo no mundo atual, onde são exigidos novos perfis de profissionais capazes de lidar com essas imprevisibilidades do mundo do trabalho, assim, o resultado do trabalho é muito mais valorizado do que a forma como é colocado em prática, deixando evidente que a temática de competências gerenciais é uma alternativa viável a essa conjuntura em constante transformação (PEREIRA; SILVA, 2011).

As competências individuais devem sustentar e se alinharem às competências essenciais previamente estabelecidas, no intuito de serem uma “integração sinérgica das

habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização” (NISEMBAUM, 2000, p.91). Em um contexto de mudanças em que as organizações estão inseridas é essencial a participação das pessoas na busca por melhorias organizacionais, porém, não basta tão somente se comprometer em buscar resultados e se envolver nas tomadas de decisões e no trabalho em si, requer qualificação e capacitação. E é nesse ínterim que a gestão por competências assume seu valor (BITENCOURT, 2004).

A gestão pública brasileira, nos últimos anos, adotou uma postura característica das organizações privadas, trazendo pra si conceitos, discursos e práticas gerenciais, dentre elas a gestão por competências (OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010). Pretende-se que a gestão pública entenda que o desenvolvimento de competências individuais das pessoas é condição necessária para a melhoria da qualidade da prestação de serviços e oferta de produtos (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013). No cenário atual as organizações que lidam com educação estão sendo cobradas no que se refere a uma maior eficiência e qualidade na oferta de ensino, no desenvolvimento de pesquisas que dêem respostas sólidas aos desafios e problemas econômicos, sociais, políticos e culturais que o cidadão do país, dos estados e dos municípios passam diariamente (MARRA; MELO, 2005).

As instituições federais de ensino vêm experimentando e sofrendo mudanças. Marra e Melo (2005) afirmam que as organizações de ensino vinculadas ao governo federal têm sido alvo de críticas e questionamentos (reais objetivos, rigidez de sua estrutura organizacional, ineficiência, pertinência social dos serviços prestados) por parte da sociedade e do próprio governo. Para essas autoras, as práticas gerenciais nessas organizações de ensino estão sendo realizadas sem planejamento, para resolver situações imediatas e de forma improvisada, com peculiaridade que aumentam o conflito e as contradições no exercício da função gerencial (MARRA; MELO, 2005). Diante de tal situação, os gestores têm um papel decisivo, pois os mesmos são cruciais no intuito de desenvolver potenciais dos servidores e são responsáveis, também, pelo melhoramento de processos, objetivando, com isso, alcançar um desempenho satisfatório, exigido pela sociedade (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme o objetivo proposto, a presente pesquisa possui natureza essencialmente descritiva, pois visa investigar as características da configuração dos estudos organizacionais que tratam da temática competências gerenciais, especificando o contexto educacional. Dessa forma, o intuito é especificar as propriedades e as características dos objetos da análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), podendo assim, classificá-la como descritiva, já que tem esse intuito de descrever o comportamento do objeto de estudo em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Através de uma abordagem qualitativa, procurou-se apreender o significado e

não a frequência da temática competências gerenciais em estudos organizacionais brasileiros (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Ainda há uma lacuna nos estudos sobre o gestor e suas competências nos educacionais brasileiras, razão pela qual a perspectiva adotada neste trabalho visa preencher. Realizou-se pesquisa em periódicos brasileiros qualificados pela CAPES como “A2”, “B1” e “B2” até 2016, usando critérios de busca pelo termo “competência” e “competências gerenciais” no resumo, título ou palavra-chave dos estudos, foram encontrados 353 (trezentos e cinqüenta e três) artigos, dos quais 39 (Trinta e nove), especificamente tratavam sobre competência gerencial. Fazendo uma análise mais aprofundada e levando em consideração o objeto de estudo, dos 39 estudos encontrados que tratam sobre competências gerenciais especialmente, somente 08 (oito) têm como foco de estudo o contexto educacional, nitidamente universidades federais.

Periódicos pesquisados: BAR - Brazilian Administration Review; Cadernos EBAPE.BR-FGV; Organizações & Sociedade; RAC - Revista de Administração Contemporânea; RAE Eletrônica; RAUSP-e; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; Revista de Administração Pública; BBR - Brazilian Business Review; Gestão & Produção; RAM - Revista de Administração Mackenzie; REAd - Revista Eletrônica de Administração; Administração Pública e Gestão Social; BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Faces: Revista de Administração Gestão e Regionalidade; RAI : Revista de Administração e Inovação; Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR; Revista de Administração da UFSM; Revista de Administração da Unimep; Revista de Ciências da Administração; Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL; Teoria e Prática em Administração; Revista Pensamento contemporâneo em Administração; Gestão e Planejamento; Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão; RAEP – Administração: ensino e pesquisa; Análise – Revista de Administração da PUC-RS; Revista de Gestão e Secretariado; Organizações em contexto.

Estudos encontrados especificamente sobre competências gerenciais: Ésther, (2011); Pereira; Silva, (2011); Fleck; Pereira, (2011); Godoy; D'amelio, (2012); Sousa; Valadão Júnior, (2013); Bitencourt, (2004); Moura; Bitencourt, (2006); Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, (2012); Félix, (2005); Oliveira; Sant'anna; Vaz, (2010); Moraes; Borges-Andrade; Queiroga, (2011); Lopes et al., (2010); Bitencourt, (2002); Glória Junior; Zouain; Almeida, (2014); Kenski; Brunstein, (2010); Morassutti; Grisci, (2002); Bündchen; Rossetto; Silva, (2011); Pelissari; Gonzalez; Vanalle, (2011); Ferigotti; Fernandes, (2014); Baisch, et al., (2012); Brito; Leone, (2012); Pimenta; Brasil, (2006); Carvalho; Stefano; Munck, (2015); Santos; Viagi, (2005); Oliveira; Lima, (2013); Pereira, et al. (2015).

Dessa forma, portanto, conforme Bardin (1977) o procedimento básico de análise foi realizado em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação, com o intuito de gerar inferências a partir dos estudos escolhidos com

base em uma amostragem não probabilística.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analizando-se os periódicos qualificados no contexto dos estudos organizacionais, os estudos demonstraram uma condição própria e foi necessário agrupá-los de acordo com algumas características. Assim, as pesquisas que trataram de competências gerenciais em um contexto mais amplo e genérico ficaram condicionadas a análises qualitativas e de conteúdo, assim como os estudos que buscaram analisar as competências gerenciais no setor público e, para se conseguir atingir o objetivo geral da pesquisa, reuniu-se os estudos no âmbito educacional.

Em um contexto geral mais amplo, onde os objetos de pesquisa são diversos, os estudiosos trabalharam as competências gerenciais em sentidos e objetivos mais específicos. Araújo, Kilimnik e Santos Neto (2017) buscaram entender quais seriam as competências de gestores de uma organização da área de tecnologia da informação deveriam ter, a partir da visão dos seus superiores. Carvalho, Stefano e Munck (2015) se propuseram a encontrar competências de gestores de nível intermediário em uma indústria e como essas competências poderiam ser úteis no desenvolvimento de práticas sustentáveis. Ferigotti e Fernandes (2014) estudaram gerentes e líderes de projetos, no intuito de examinar as relações entre competências individuais destes, as rotinas/processos organizacionais e inovação tecnológica. Sousa e Valadão Junior (2013) identificaram e analisaram que as competências gerenciais contempladas emementas de disciplinas dos cursos superiores de Administração que contribuem para o desenvolvimento de competências relevantes ao gestor que pretende seguir carreira no exterior. Godoy e D'Amelio (2012) é importante, pois, ao identificarem, descreverem e analisarem, comparativamente, as competências gerenciais desenvolvidas e utilizadas por gestores de origens profissionais distintas. Baisch et al. (2012), identificaram um conjunto de competências necessárias ao gestor de marketing para a otimização da gestão estratégica da organização e para um eficiente desempenho de suas funções. Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), verificaram em um estudo sobre agências bancárias, que as competências relativas à gestão estratégica e à gestão financeira dos gerentes revelaram-se preditoras de diferentes dimensões do desempenho das agências. Bündchen, Rossetto e Silva (2011) evidenciaram que as competências gerenciais identificadas e requeridas, na percepção dos gerentes de agências bancárias e consideradas como mais importantes no desenvolvimento de suas atividades foram as competências sociais. Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011), analisando o contexto de pequenas empresas, concluíram, a partir de seus estudos que as competências gerenciais, consideradas essenciais na visão dos gestores desse tipo de organização, são eminentemente competências técnicas e conceituais. Kenski e Brunstein (2010) concluíram que o e-learning pode estar a serviço do desenvolvimento de competências gerenciais, ao promover situações de aprendizagem que instiguem

e mobilizem a ação. Lopes et al. (2010) ao relacionar aptidões cerebrais dominantes com competências gerenciais exigidas em determinados setores de uma empresa. Pimenta e Brasil (2006) investigaram as competências gerenciais no contexto da realidade de organizações do terceiro setor. Para Moura e Bitencourt (2006) focar a busca de um entendimento sobre competências gerenciais tão somente em mensurar atributos (um grupo de competências), privilegia um modelo genérico, aplicável a qualquer organização, independente de suas diferenças culturais. Félix (2005), constatou que o tempo de treinamento influí na aquisição de conhecimento, que os gestores conhecem as características do modelo de gestão (teoria proclamada), mas não as aplicam na mesma proporção (teoria aplicada) e se confirmou a relação entre o uso de mecanismos de defesa organizacionais e a ausência de prática das competências gerenciais requeridas. Bitencourt (2004), afirmou que a interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), a visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho), são elementos da aprendizagem organizacional que contribuem para a gestão de competências gerenciais. Alguns autores nacionais trabalham essas questões e afirmam que a aprendizagem organizacional pode ser uma estratégia importante no intuito de desenvolver competências gerenciais, necessitando para tanto um equilíbrio entre as práticas formais e informais nas organizações e que o comprometimento das pessoas seja mais efetivo, buscando-se refletir sobre a questão do autodesenvolvimento (BITENCOURT, 2002).

No entanto, quando as análises se voltam para o setor público, têm-se um conjunto de estudos que delimitam competências gerenciais em um contexto mais específico e demonstram que a gestão pública brasileira, nos últimos anos, adotou uma postura característica das organizações privadas, trazendo pra si conceitos, discursos e práticas gerenciais, dentre elas a gestão por competências (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Tem-se como exemplo o estudo de Glória Junior, Zouain e Almeida (2014) ao descreverem as competências técnicas e habilidades necessárias para um perito criminal da Polícia Federal brasileira quando esse exerce a função de gestor, concluíram que a capacidade de trabalhar sob pressão, o dinamismo, a iniciativa, a liderança, o relacionamento interpessoal, a tomada de decisão, a integridade e a cultura de qualidade são competências técnicas e habilidades evidenciadas como de suma importância para que a própria Polícia Federal, como organização, procure estimulá-las e desenvolvê-las pensando nos sujeitos que estão exercendo esse cargo de gerência, assim como os que pensam em assumir futuramente essa função de chefia.

Nesse mesmo sentido, Borges-Andrade e Queiroga (2011) identificaram competências relevantes para a função de prefeito e secretários municipais. Para esses autores existem dois grupos de fatores indispensáveis na formação de indivíduos que tenham assumido as referidas funções ou que pretendam assumi-las:

o primeiro refere-se a realizar a gestão tecno-política, através de conhecimentos da administração pública e da habilidade de captar recursos, e da racionalidade política; já o segundo fator agrupa todos os itens relativos a atitudes, o qual foi denominado de “ter uma atitude democrática e republicana”, onde aparecem aspectos relativos aos valores democráticos e aos princípios republicanos, e também, itens relativos ao aprendizado contínuo e ser proativo em relação aos problemas do município. Dessa forma os autores identificaram essas competências relevantes ao exercício dessas funções no âmbito da gestão pública municipal, propuseram e validaram uma escala que pode medir essas competências (MORAES; BORGES-ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Pereira e Silva (2011) ressaltam que o alcance de melhores resultados na gestão pública podem ser conseguidos através de uma busca pelo profissionalismo e pela possibilidade de se realizar interligação entre competências individuais dos servidores e as estratégias de cada organização pública, no entanto, há de se avançar no quesito competências gerenciais necessárias aos cargos ocupados pelos servidores públicos. Desenvolver melhores práticas de trabalho, melhorar a resolução de problemas e aumentar o desempenho, seriam caminhos que os gestores poderiam conseguir desenvolvendo competências dos servidores, ganhando, com isso, uma oferta de serviço de qualidade e efetividade no uso dos recursos públicos destinados as instituições públicas de ensino, como consequência teria um aumento de suas funções sociais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Morassutti e Grisci (2002), que descobriram que orientação ao cliente, orientação a resultados, negociação e gestão de pessoas são as competências requeridas no âmbito da Caixa econômica Federal e que, também, foram competências que os gestores de Recursos humanos (RH) perceberam como suas, evidenciando-se, dessa forma que todas possuem o mesmo grau de importância e permeiam as ações do cotidiano dos sujeitos.

É importante destacar que os estudos que tem como foco as instituições públicas de ensino são ínfimos em comparação aos demais, em vista disso procurou-se descrever esses estudos e como essas questões podem ser discutidas com vistas ao desenvolvimento gerencial desse tipo de organização. Como afirmam Brito, Paiva e Leone (2012) ao investigarem o perfil de competências gerenciais das pessoas que estão a frente das organizações de ensino superior tecnológicas encontraram evidências e concluíram que o desenvolvimento profissional daqueles sujeitos é uma busca pessoal deles e as próprias organizações pouco contribuem, sendo que esses gestores desenvolvem suas competências no dia a dia do labor administrativo.

Ésther (2011) admite, a partir das conclusões do seu estudo, que os reitores de universidades federais necessitam, especialmente e suficientemente, de capacidade política, dentre as competências prescritas para o gestor público em geral. Embora que os resultados deixem claro que o desconhecimento das questões administrativas seja um entrave e que não há nenhuma preocupação com a formação e o desenvolvimento

das pessoas que ocupem esse cargo e desempenhem sua função efetivamente. Corroborando com essas informações, Pereira et al. (2015) analisaram as funções de confiança exercida por professores em universidade pública federal brasileira e chegaram a conclusão que esses docentes não possuem capacidade para exercem cargos de gestão pois são formados em outras áreas e não em administração, portanto é necessário que esses professores que estão em cargo de gestão desenvolvam competências específicas para tais atividades e assim consigam êxito.

Já Oliveira e Lima (2013) ao buscarem, qualitativamente, mapear as competências gerenciais atuais e indispensáveis aos gestores de um núcleo de uma universidade pública federal brasileira, concluíram que, nesse contexto, não existiu uma lacuna entre as competências desejadas e as que os gestores detinham, porém há a necessidade de um melhor desenvolvimento no que se refere ao relacionamento interpessoal e comunicação.

Pereira e Silva (2011) em seu estudo no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior identificaram 17 (dezessete) competências gerenciais necessárias aos gestores desse tipo de organização pública, dentro de quatro dimensões: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.

Fleck e Pereira (2011) tendo como objeto de estudo professores coordenadores de programas de pós-graduação de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Rio Grande do Sul, constaram que o perfil de competências gerenciais desses professores, genericamente indica uma grande preocupação com o bom desenvolvimento das atividades e com o crescimento do curso no qual atua, além de se mostrarem mais voltados e direcionados para administrar tarefas. Verificou-se ainda que os professores gestores de áreas com características mais objetivas e científicas tendem a se preocupar mais com a administração do trabalho e/ou execução das tarefas, já os gestores de programas com características mais subjetivas, apresentam relação mais intensa com a necessidade de administrar relações (FLECK; PEREIRA, 2011).

Especificamente nesse contexto educacional os estudos que tratam das competências gerenciais têm a seguinte caracterização: são ínfimos em comparação aos demais, as organizações públicas de ensino brasileiras não têm a preocupação com o desenvolvimento de seus gestores, que são em sua maioria professores, o processo de mapeamento de competências gerenciais pode até ser realizado, mas não se faz nada de concreto para mudar o gap (lacuna) de competências existentes. Assim, o contexto geral, nitidamente o setor privado, está desenvolvendo, já o contexto do setor público e, especificamente, o nicho de organizações públicas de ensino não estão buscando atribuir valor ao tema das competências gerenciais, seja pela evidência de poucas pesquisas, seja pelas práticas administrativas adotadas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se discutir a essência das competências gerenciais e relacionar as percepções no desempenho do trabalho, a partir da visão de alguns autores, afirmam que essas consistem em conjuntos identificáveis de ações que os indivíduos realizam e que levam a certos resultados. Porém, competência gerencial não é um fenômeno universal que possa ser definido e medido de forma clara e objetiva. Em vez disso, essas competências gerenciais são particularistas, situadas, contextuais e socialmente construídas.

Portanto, exemplificado por esses estudos, o setor público deve ser visto com suas características distintivas já que a gestão por competências no setor público tem como consequência um aumento das responsabilidades dos gestores, assim, esses sujeitos devem saber lidar com as incertezas, correr riscos, aprender coletivamente, questionar a si mesmos e aprender com as experiências (AMARAL, 2006). Alguns estudos empíricos encontrados em pesquisas realizadas relatam essa realidade e evidenciam como as competências gerenciais estão sendo postas na realidade educacional pública brasileira.

Levando em consideração todo esse contexto de pesquisa empíricas realizadas e estudos teóricos, é importante entender que esse perfil exaltado do gestor do século XXI que contém um determinado conjunto de atributos, não é tarefa de um, mas de um ou mais coletivos de gestores, portanto, é a gestão, como um todo, e não um gestor, individualmente, que deve se mobilizar para alcançar um desenvolvimento e alcançar melhores resultados (RUAS, 2000). Nitidamente, conclui-se a partir das observações dos estudos que para cada organização existe uma lista de atributos para a definição de competência gerencial, e que esses precisam estar intimamente ligados com o objetivo da organização, assim, no contexto das organizações públicas que lidam com o processo de ensino-aprendizagem, as competências gerenciais deveriam ser melhor desenvolvidas.

Os gestores têm um papel decisivo, pois os mesmos são cruciais no intuito de desenvolver potenciais dos servidores e são responsáveis, também, pelo melhoramento de processos, objetivando, com isso, alcançar um desempenho satisfatório, exigido pela sociedade, nesse sentido, é importante que os estudos organizacionais que tratem de competências gerenciais no âmbito educacional sejam desenvolvidos e busquem resultados práticos para aplicar nas instituições de ensino e busquem uma abordagem estruturada de um conjunto de competências e que iria ajudar as organizações a desenvolverem sistemas mais claros e focados para a concepção e implementação da formação e para a gestão de pessoas em ambientes onde funções desempenhadas são conduzidas inadequadamente, conforme foi constatado nos estudos pesquisados.

Os estudos descritos pautam genericamente o mapeamento de competências, passo necessário para o desenvolvimento de competências, porém, há a necessidade de estudos que ampliem essa possibilidade e focalizem as instituições públicas de

ensino com o objetivo de desenvolvê-las e criar um ambiente organizacional voltado ao alcance de resultados de maneira efetiva e com perfil de gestão profissional.

A pesquisa respondeu satisfatoriamente ao alcance dos objetivos propostos. Porém, pode-se inferir que, por se tratar de um estudo eminentemente descritivo carece de aprofundamento qualitativo em busca de entendimentos mais específicos sobre as competências gerenciais em periódicos internacionais. É recomendável o complemento dos achados aqui encontrados com outras pesquisas que visem incluir outras populações, outros sujeitos, outros tipos de organizações, metodologias que empreguem uma abordagem diferente.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. London: KoganPage, 2014.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58–69, Jan/Mar, 2004.
- BOWMAN, James S.; WEST, Jonathan P.; BECK, Marcia A. **Achieving competencies in public service: the professional edge**. 2. ed. New York: Sharpe, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523–539, Out./Nov./Dez., 2012.
- BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n. 2, p. 396–423, Mai./Ago., 2011.
- ESTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição especial, Rio de Janeiro, Jul. 2011, p.648-667.
- FLECK, Carolina Freddo; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Professores e Gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (IFES) do RS, Brasil. **Organizações e Sociedade - O&S**, v. 18, n. 57, p. 285–301, 2011.
- HORNG, J. S. et al. Competency Analysis of Top Managers in the Taiwanese Hotel Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, p.1044-1054, 2011.
- LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; ARAGÃO, Silvano; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 7, n. 2, p. 42–53, Mai./Ago., 2016.
- MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005.
- MELO, Rosa Cândida; SILVA, Maria Júlia; PARREIRA, Pedro. Effective Leadership: Competing Values Framework. **Procedia Technology**, v. 16, p. 921–928, 2014.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

NEAGU, Associate Olimpia et al. A comparative analysis of managerial competencies based on evidence from Satu Mare County , Romania. **Economics Series**, v. 24, n. 4, p. 38–52, 2015.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, Nov/Dez, 2010.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 627–647, Jul., 2011.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima, ANTONELLO, Claudia Simone, BOFF, Luiz Henrique (org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAPÍTULO 11

INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Data de aceite: 03/12/2019

Vera Lúcia Cruz

E-mail: Veralc22@hotmail.com

Instituição: Universidade Federal da Paraíba e Universidade Potiguar (PPGA/UnP)
<http://lattes.cnpq.br/4026224716762007>

Luiz Antônio Felix Júnior

E-mail: juniorfelixx@hotmail.com

Instituição: Instituto Federal de Alagoas (IFAL) e Universidade Potiguar (PPGA/UnP)
<http://lattes.cnpq.br/7110954980183541>

Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro

E-mail: robertapinheiro291@gmail.com

Instituição: Graduanda da Universidade Federal da Paraíba
<http://lattes.cnpq.br/9050946635559859>

Rafael Fernandes de Mesquita

E-mail: rafael.fernandes@ifpi.edu.br

Instituição: Instituto Federal do Piauí (IFPI)
<http://lattes.cnpq.br/2999577236068634>

Wênyka Preston Leite Batista da Costa

E-mail: wenykapreston@hotmail.com

Instituição: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Universidade Potiguar (PPGA/UnP)
<http://lattes.cnpq.br/2649361411301634>

RESUMO: O objetivo do estudo foi identificar as intenções empreendedoras dos discentes do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba. Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo foi classificado como de levantamento, e para atender o objetivo da pesquisa, foi utilizado um questionário baseado no estudo de Ambad e Damit (2016), denominado Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate students in Malaysia. Os resultados apontam que os discentes de administração da UFPB têm intenções de ser empreendedores, acham que a universidade pode influenciar, mas não concordam que pode incentivá-los. Não acham que é fácil abrir um negócio ou que estejam preparados, no entanto, consideram uma opção atrativa e que estariam satisfeitos se fossem empreendedores. Além disso, consideram o empreendedorismo uma boa opção entre as várias que o curso oferece, já que 36,6% destes afirmam que estão determinados a ter um negócio próprio no futuro.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Intenções empreendedoras. Discentes.

ENTREPRENEURIAL INTENTIONS OF STUDENTS OF THE ADMINISTRATION COURSE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PARAÍBA

ABSTRACT: The objective of the study was to

identify the entrepreneurial intentions of the students of the administration course at the Federal University of Paraíba. Regarding the research strategy, the study was classified as a survey, and to meet the research objective, a questionnaire based on the study by Ambad and Damit (2016), entitled Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate students in Malaysia. The results indicate that UFPB management students intend to be entrepreneurs, think that the university can influence, but do not agree that it can encourage them. They do not find it easy to start a business, nor are they prepared, yet they consider it an attractive option and would be pleased if they were entrepreneurs. In addition, they consider entrepreneurship to be a good choice among the many courses the course offers, as 36.6% of them say they are determined to have their own business in the future.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Entrepreneurial Intentions. Students.

1 | INTRODUÇÃO

Desde que a “Gestão da Ciência” abriu formalmente o estudo de empreendedorismo em 1987, estudiosos de diferentes áreas têm feito pesquisas positivas sobre questões relevantes com diferentes teorias sobre o assunto (HONG et al., 2012). Além disso, a literatura sobre empreendedorismo é relativamente abundante e concentrada em vários aspectos: estudo das oportunidades que se transformam em ideias, motivações de indivíduos para se tornarem empreendedores, características de um ambiente favorável ou não ao empreendedorismo (BRANCU; MUNTEANU; GLIGOR, 2012).

Alinhando a essas características, o empreendedorismo é considerado um dos fatores mais importantes que contribuem para o desenvolvimento e têm inúmeros benefícios para a sociedade (PANC; MIHALCEA; PANC; 2012), atuando como um remédio para problemas de desemprego e crescimento que são causados pela crise econômica (ASKUN; YILDIRIM, 2011). Assim, a educação para o empreendedorismo é importante para fazer emergir a intenção do aluno de iniciar o negócio (SONDARI, 2014). Uma vez que os jovens entendam a importância do empreendedorismo e estejam prontos para se aventurar nos negócios, a taxa de desemprego pode ser reduzida e economia experimentará um aumento no crescimento (OBEMBE; OTESILE; UKPONG; 2014).

Alguns estudos são relacionados ao empreendedorismo entre universitários dentre eles, a pesquisa de Pihie, Bagheri e Sani (2013) que buscaram identificar as intenções empreendedoras entre universitários e indicaram que intenções empreendedoras de estudantes de universidades privadas eram mais altas do que as universidades públicas. Já o estudo de Obembe, Otesile e Ukpong (2014) pesquisou se havia relação entre o gênero e percepção de empreendedorismo, o estudo conclui a percepção dos alunos sobre o empreendedorismo é livre de gênero. Dentro dessa perspectiva com os alunos de graduação, **o objetivo deste estudo é identificar**

as intenções empreendedoras dos discentes do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba.

O estudo justifica-se porque são poucos os autores, no campo do empreendedorismo, que se preocupam em analisar especificamente os jovens (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012). Ainda segundo os autores, apesar da participação significativa dos jovens na criação de empresas e dos mecanismos para incentivá-los, pouco se conhece sobre as especificidades de jovens empreendedores. Corroborando De carvalho (2012) afirma que ainda são escassas as pesquisas no país que analisam o tema e praticamente inexistem estudos que se voltem para o empreendedorismo jovem, e, a maior parte dos jovens brasileiros tem pouca ou nenhuma cultura empreendedora (DE OLIVERA LIMA E FILHO; SPROESSER; MARTINS, 2009).

Dessa forma, conhecer o perfil destes jovens empreendedores se faz importante par que sejam traçadas políticas direcionadas para este público, procurando satisfazer as suas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento dos negócios dos mesmos, ou até incentivando outros para enveredarem por este caminho (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012).

2 | REVISÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

A produção teórica sobre o empreendedorismo não só tem aumentado significativamente, como também se concentra num esforço para se chegar a uma definição mais exata sobre o que é empreendedorismo (PEREIRA, 2001). Para Ferreira e Nogueira (2013) o empreendedorismo é visto como ação de um indivíduo que possui características específicas, que acaba por ser considerado o único responsável pelo sucesso nos negócios. Seja na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais (PEREIRA, 2001). Assim, empreender está relacionada à atitude dos seres humanos de serem inovadores e afetarem positivamente suas vidas e as comunidades em que atuam (MORENO, 2016).

Embora não exista unanimidade quanto às definições e atribuições do empreendedor, existe concordância dos teóricos quanto à sua capacidade de assumir riscos e ao papel fundamental que tem no desenvolvimento das economias nacionais (PEREIRA, 2001). Além do papel que eles já realizam na criação de novos negócios, é possível que nos próximos anos, um número ainda maior passe a escolher, como opção de carreira, ser dono da própria empresa (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012), tendo em vista que no Brasil, para 50% dos especialistas é reconhecido como sendo um território que impõe poucas barreiras para a abertura de novos negócios e consequentemente o acesso aos mercados consumidores se torna favorecido (GEM,

2017).

Assim, a prática do empreendedorismo mostra-se cada vez mais frequente no Brasil como opção de carreira, frente às dificuldades socioeconômicas que assolam o país e reduzem as oportunidades para aqueles que querem ingressar no mercado de trabalho (JÚNIOR et al., 2006). Uma das razões que parece explicar o facto da concretização de uma oportunidade de negócio emergir como a motivação mais importante para quem empreende pode estar relacionada com o nível de formação acadêmica da pessoa (DE CARVALHO, 2012).

2.1.1 Empreendedorismo jovem

Segundo o GEM (2017) os jovens de 25 a 34 anos foram os mais ativos na criação de novos negócios, 30,5% dos brasileiros nesta faixa são proprietários e administram a criação e consolidação de empreendimentos em estágio inicial. Em seguida, neste “ranking”, de acordo com o relatório, aparece aqueles ainda mais jovens, de 18 a 24 anos, 20,3% deles estavam envolvidos com a criação de novos negócios.

Corroborando com esses dados, empresas, universidades e outras instituições de ensino enfatizarão crescentemente a necessidade de empreender, preparando profissionais e desenvolvendo as competências e habilidades necessárias (WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010). Tendo em vista que buscar constante qualificação e atingir o objetivo de permanecer no mercado envolve características empreendedoras, principalmente quando considerada uma maneira holística de pensar e de agir, ou seja, de perceber a realidade (WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010).

Entre os empreendedores iniciais, chama a atenção que o grupo mais ativo de empreendedores é aquele composto por pessoas com apenas o ensino fundamental completo, 23,9% deles são empreendedores iniciais, quase 10 pontos percentuais a mais do que aqueles que possuem diploma de nível superior (14,3%) (GEM, 2017). Desenvolver o espírito empreendedor nos jovens passa por desenvolver a capacidade de perceber os seus próprios talentos e vocações, de sonhar, aprender e se esforçar na edificação de seu próprio futuro (DE CARVALHO, 2012).

2.1.2 Desenvolvimento do perfil empreendedor

Os jovens universitários e do ensino médio precisam urgentemente instrumentalizar-se, quer pela urgência em inserir-se em organizações em que possam desenvolver suas aptidões, quer para criar eles próprios unidades produtivas com chances de sobrevivência no arriscado mercado atual (PEREIRA, 2001). Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo criativo de elaborar novos planos de vida, de trabalho, de estudo, de negócios, sendo, com isso, responsável pelo seu próprio desenvolvimento e o de sua organização (SOUZA, 2001).

Partindo da necessidade de competências empreendedoras para que as pessoas estejam mais preparadas para se inserirem no mundo do trabalho, e de que essas competências podem ser desenvolvidas em uma ambiência propícia, cabe à universidade mais esse papel, o da disseminação da cultura empreendedor (SOUZA, 2001). Vários são os estudos buscando desenvolver teoria que oriente a formação de empreendedores no mundo moderno por ser fundamental preparar pessoas pró-ativas que aprendam a agir e pensar por conta própria, com criticidade, criatividade, liderança e visão de futuro (SOUZA, 2001).

As universidades são chamadas a desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento do setor produtivo, impondo-lhes a busca de novas abordagens curriculares e de relações com os demais setores da sociedade. Cabendo-lhes, portanto, um papel relevante na construção do sistema social, no que diz respeito à formação de pessoas criativas, com condições de enfrentar as mudanças de maneira original e inovadora (SOUZA, 2001).

Esta realidade foi apontada no estudo De Oliveira Lima e Filho, Sproesser e Martins (2009) onde identificaram, segundo os depoimentos dos respondentes, que o papel da universidade esteve mais voltado a estimular o grupo de jovens a ser empregado do que a ser empreendedor. Todavia, os depoimentos esclarecem que, comparado ao ensino médio, o ensino superior se aproxima de questões de maior interesse do grupo de jovens empreendedores, até mesmo pelas escolhas acadêmicas assumidas em administração de empresas. Ainda segundo o estudo, o ensino superior poderia ter contribuído em maior ênfase na formação empreendedora desse grupo de jovens, pois seus depoimentos sinalizam certo descontentamento com o que receberam, como formação, na universidade.

Assim, sugere-se uma reformulação contínua no ensino formal brasileiro, com o intuito de fornecer aos alunos uma formação empreendedora, assim como de incentivar aqueles que já são empresários a buscarem constante atualização de conhecimentos para uma gestão mais profissionalizada do negócio (JÚNIOR et al., 2006). Tendo em vista que a educação empreendedora não só deve fazer parte das políticas públicas educacionais, como deve ser definitivamente inserida nos programas curriculares do ensino básico ao superior (CARVALHO; COSTA; MARES, 2013).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação a estratégia de pesquisa o estudo foi classificado como de levantamento, tendo em vista que a pesquisa deseja responder a questões à cerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), ainda segundo os autores, os problemas de pesquisa tratados através dessa estratégia requerem uma sistemática de coleta de dados de populações ou de amostras de população por meio de variadas técnicas. No caso do estudo foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas

que continham as possibilidades de respostas e, na segunda parte do questionário, as respostas eram múltiplas nos moldes da escala likert de 5 pontos.

O questionário foi o mesmo utilizado no estudo de Sylvia Nabila Azwa Ambad e Dayang Harvani Diana Damit, denominado Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate students in Malaysia (2016). O questionário foi obtido através do contato por e-mail com uma das pesquisadoras, no caso, Sylvia Nabila Azwa Ambad, que disponibilizou o questionário para que fosse desenvolvida a mesma pesquisa no Brasil. Segundo Ramos de Carvalho (1993) para realizar a adaptação cultural de um instrumento para outro idioma, não há consenso sobre a melhor metodologia a ser seguida, com isso, os autores têm utilizado sua própria metodologia.

No caso do estudo, o questionário foi traduzido para o português por um professor especialista em tradução da língua inglesa para o português, após a tradução, o questionário passou por dois professores pesquisadores da temática foco do estudo, onde foram realizadas algumas ponderações devidamente acatadas e ajustadas. Na sequência, foi feito um pré-teste com 5 (cinco) discentes do curso, para verificar se havia mais algum problema de entendimento e adequação.

Assim, as etapas atenderam as fases sugeridas por Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) que determina a necessidade de tradução do idioma original para o pretendido, considerando-se o contexto das palavras, os conceitos e os aspectos culturais. Ainda segundo os autores, o instrumento precisa ser avaliado com relação a comprehensibilidade, a validade do conteúdo, a réplica e à adequação.

O questionário foi aplicado presencialmente e on-line através de um link criado no google doc's, como o questionário possuía muitas questões, foram utilizadas aquelas que atendiam o objetivo do estudo. O universo da pesquisa foi composto pelos alunos do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba com matrículas ativas. A amostra foi de 93 respondentes, representando 16,75% desse universo. Os dados obtidos foram lançados no software SPSS versão 21®, de onde foi possível realizar a análise da estatística descritiva e em especial, a frequência e a média, assim, as informações foram dispostas em planilhas eletrônicas, que possibilitaram o agrupamento de dados semelhantes e a construção das tabelas e quadros apresentados neste estudo.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos dados coletados foram montadas as tabelas para apresentar os resultados, assim, inicia-se à análise do presente trabalho por meio das características dos respondentes. Constatou-se que 63,4% dos respondentes possuem entre 18 e 24 anos, e 35,5% estão entre 25 e 35 anos. Este achado corrobora com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) que apontou que em 2014, 58,5% dos estudantes de 18 e 24 anos estavam na faculdade. No que diz respeito ao gênero dos respondentes observa-se uma semelhança entre os respondentes,

conforme observa-se na Tabela 1.

	Frequência	Porcentual
Feminino	46	49,5
Masculino	47	50,5
Total	93	100,0

Tabela 1 – Gênero

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Evidencia-se que as características das intensões empreendedores encontrase em todos os gêneros levantados pela pesquisa, já que estes estão divididos de forma igualitária. Essa distribuição equivalente entre os gêneros do curso, diferente do Relatório sobre a Expansão da educação superior sob os Planos Nacionais da Educação de Andrés (2017) onde aponta que as mulheres já predominavam em 2004 e alcançaram em 2014, o percentual de 63,35% do total de estudantes de graduação.

Antes de observar os aspectos específicos sobre o empreendedorismo na visão dos discentes de administração, analisou-se a ocupação atual dos alunos e o seu interesse junto ao empreendedorismo por meio das Tabelas 2 e 3.

	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Estudando	58	62,4	62,4
Estudando e estagiando.	10	10,8	73,2
Estudando e trabalhando no próprio negócio.	5	5,4	78,5
Estudando e trabalhando no setor privado.	19	20,4	99,0
Estudando e trabalhando no setor público.	1	1,1	100,0
Total	93	100,0	

Tabela 2 - Ocupação do momento

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Por meio da Tabela 2 é comprovado que os respondentes em sua maioria (62,4%) se encontram dedicados aos estudos, seguido daqueles que estudam e trabalham no setor privado (20,4%). Adentrando no objetivo específico da pesquisa, foram questionados inicialmente sobre o interesse em ser empreendedor, os resultados estão dispostos na tabela 3.

	Frequência	Porcentual
Sim	74	79,6
Não	19	20,4
Total	93	100,0

Tabela 3 – Tenho interesse em ser empreendedor

Como pode ser evidenciado na tabela 3, 79,6% dos respondentes tem intenções empreendedoras, esta intenção pode ser dada pela natureza do curso que tem dentro dos seus interessados a raiz do empreendedorismo, em seus desejos pessoais ou até mesmo por estarem em um estágio que antecedem a participação no mercado de trabalho.

Nesta etapa da pesquisa, serão observadas de forma mais detalhada, 17 variáveis que avaliam a intenção empreendedora dos 93 estudantes de administração participantes do estudo. As questões foram agrupadas como forma de melhorar a compreensão das intenções empreendedoras apontadas pelos discentes na tabela 3, assim, a Tabela 4 apresenta a influência da instituição de ensino na intenção de empreender dos alunos.

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Média
A educação universitária me incentiva a desenvolver ideias criativas para tornar-me um empreendedor.	3,2%	16,1%	39,8%	28,0%	12,9%	3,312
Minha universidade desenvolve minhas habilidades e competências empreendedoras.	3,2%	16,1%	41,9%	28,0%	10,8%	3,269
Minha universidade oferece o conhecimento necessário sobre empreendedorismo.	3,2%	16,1%	39,8%	31,2%	9,7%	3,280

Tabela 4 – O empreendedorismo na Universidade

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Com base nas respostas, foi verificado que em média 40% dos respondentes concordam que a universidade pode influenciar sua capacidade de empreender. Ao mesmo tempo, nota-se que 40% dos participantes do estudo, são indiferentes no que se refere ao poder da Instituição em incentivá-los para uma educação empreendedora. As médias continuaram para desenvolvimento das habilidades e no que se refere ao conhecimento necessário da IES sobre o empreendedorismo. Na sequência, foram abordados sobre sua capacidade empreendedora, os resultados estão dispostos na tabela 5.

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Média
Para mim, seria fácil abrir um negócio e mantê-lo funcionando.	35,5%	29,0%	29,0%	4,3%	2,2%	2,086
Estou preparado para abrir um negócio viável.	21,5%	25,8%	38,7%	10,8%	3,2%	2,484
Sou capaz de controlar o processo criativo de um novo negócio.	12,9%	23,7%	44,1%	16,1%	3,2%	2,731
Conheço os detalhes práticos necessários para se abrir um negócio.	14,0%	26,9%	40,9%	17,2%	1,1%	2,645

Sei como desenvolver um projeto empresarial.	19,4%	25,8%	41,9%	12,9%	0,0%	2,484
--	-------	-------	-------	-------	------	-------

Tabela 5 – Capacidade empreendedora

Fonte: dados da pesquisa (2019)

O maior percentual discorda com a afirmação que diz que é fácil abrir um negócio e mantê-lo, já que 64,5% discordam ou discordam parcialmente desta presteza. Esta incapacidade de empreender constatada junto aos respondentes segue com 47,3% deles, demonstrando não estarem preparados para abrir um negócio. Se sentem incapaz de controlar o processo criativo e não se sentem preparados em desenvolver um projeto empresarial. Na sequência foi verificado qual sua opinião no que se refere à está pronto para empreender, os dados estão na tabela 6.

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Média
Se eu tentasse abrir um negócio, teria grandes chances de sucesso.	14,0%	30,1%	37,6%	15,1%	3,2%	2,634
Estou pronto para me tornar um empreendedor.	16,1%	35,5%	31,2%	15,1%	2,2%	2,516
Minha meta profissional é tornar-me um empreendedor.	14,0%	22,6%	30,1%	20,4%	12,9%	2,957
Farei o possível para abrir e administrar o meu próprio negócio.	11,8%	25,8%	29,0%	18,3%	15,1%	2,989
Estou determinado a abrir um negócio no futuro.	11,8%	20,4%	31,2%	21,5%	15,1%	3,075

Tabela 6 – Capacidades para empreender

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Identificou-se que 51,6% dos pesquisados dizem não estarem prontos para se tornarem um empresário, corroborando com os dados da Tabela 5. 44% dizem não acreditar nas chances de sucesso de um empreendimento aberto por eles. Tais constatações demonstram um desestímulo para a prática empreendedora, tal fato pode estar associado ao momento, tendo em vista que estão no processo de formação na universidade.

Apesar da demonstração de despreparo por parte dos discentes, 36,6% destes afirmam que estão determinados a ter um negócio no futuro, demonstrando que o processo de construção de conhecimento em que estão no momento pode ajudar a potencializar sua decisão. Saindo do contexto da capacidade empreendedora e passando a analisar elementos de estímulo ao desejo de empreender, foram questionados de como eles veem o empreendedorismo, suas respostas estão na tabela 7.

Variável	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Média
Para mim, ser um empreendedor implica em mais vantagens do que desvantagens.	15,1%	22,6%	31,2%	22,6%	8,6%	2,871
A carreira de empreendedor me atraí. Se eu tivesse a oportunidade e os recursos, gostaria de abrir um negócio próprio.	12,9%	18,3%	11,8%	43,0%	14,0%	3,269
Ser um empreendedor me traria grandes satisfações.	5,4%	21,5%	15,1%	36,6%	21,5%	3,473
Dentre as várias opções, que o curso me proporciona, prefiro ser um empreendedor.	5,4%	22,6%	15,1%	37,6%	19,4%	3,430
	6,5%	26,9%	19,4%	33,3%	14,0%	3,215

Tabela 7 – Expectativas sobre o empreendedorismo

Fonte: dados da pesquisa (2019)

São identificados elementos que contrastam a perspectiva futura de empreendedores, como o fato de 57% dos pesquisados dizerem que empreender é atraente enquanto carreira. A mesma porcentagem foi adquirida no que se refere a satisfação que teria, caso se tornasse um empreendedor. No entanto, não conseguem determinar se o empreendedorismo traz mais vantagens ou desvantagens, porém, o empreendedorismo na visão de 57% pode trazer grandes satisfações e, 47,3%, preferem ser um empreendedor entre as várias opções que o curso lhe oferece.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar as intenções empreendedoras dos discentes do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba, para atender o objetivo do estudo foi utilizado um questionário estruturado baseado no estudo de Sylvia Nabila Azwa AmbadeDayang Harvani Diana Damit denominado *Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate students in Malaysia* (2016).

Com base nos resultados foi evidenciado que a maioria dos respondentes têm entre 18 e 24 anos e estão distribuídos entre o gênero feminino e masculino, e que a maioria está estudando ou estudando e estagiando.

Com base nos resultados foi possível identificar que 79,6% dos respondentes tem intenções de serem empreendedores. A pesquisa buscou mais detalhes, sobre essa intenção e buscou evidenciar como os respondentes vislumbram o empreendedorismo nas universidades, tendo em vista que o curso de administração tem ramificações voltadas para o empreendedorismo. Eles concordam que a universidade pode influenciar sua capacidade de empreender, porém, são indiferentes no que se refere

ao poder da Instituição em incentivá-los para uma educação empreendedora.

A pesquisa buscou evidenciar como eles consideram sua capacidade empreendedora, segundo as respostas, discordam no que se refere a facilidade de abrir um empreendimento, não acham que estão preparados para abrir um negócio e não se sentem capazes de controlar o processo criativo. A pesquisa buscou identificar, pontos específicos sobre o empreendedorismo e levantou que mais da metade dizem não estarem pronto para se tornar um empresário e não acreditam nas chances de sucesso de um empreendimento aberto por eles. Apesar da demonstração de despreparo 36,6% dos respondentes, afirmam que estão determinados a ter um negócio no futuro.

Na última etapa da pesquisa, foram questionados sobre suas expectativas no que se refere ao empreendedorismo, foram encontradas perspectivas futuras de empreender, tendo em vista que consideram atraente enquanto carreira. A mesma porcentagem foi adquirida no que se refere a satisfação que seria caso o respondente se tornasse um empreendedor. No entanto, não conseguem determinar se o empreendedorismo traz mais vantagens ou desvantagens, porém, o empreendedorismo na visão da maioria, pode trazer grandes satisfações e consideram ser uma das opções entre as várias que o curso lhe oferece.

REFERÊNCIAS

AMBAD, Sylvia Nabila Azwa; DAMIT, Dayang Haryani Diana Ag. Determinants of entrepreneurial intention among undergraduate students in Malaysia. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 108-114, 2016.

ANDRÉS, Aparecida. Expansão da Educação Superior Sob os Planos Nacionais da Educação: Expectativas, Fatos e Perspectivas. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/areas-da-conle/tema11/expansao-da-educacao-superior-sob-os-planos-nacionais-da-educacaoexpectativas-fatos-e-perspectivas_aparecida-andres>. Acesso em: 30 Mar. 2019.

ASKUN, B.; YILDIRIM, N. Insights on entrepreneurship education in public universities in Turkey: creating entrepreneurs or not?. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 663-676, 2011.

BRANCU, L.; MUNTEANU, V.; GLIGOR, D. Study on student's motivations for entrepreneurship in Romania. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 223-231, 2012.

CARVALHAL, F.; LEÃO, A. L.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo jovem: perfil e motivações de empreendedores em Aracaju, Sergipe. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 124-143, 2012.

CARVALHO, L. M. C.; COSTA, T.; MARES, P. Parcerias para o empreendedorismo entre o ensino superior e o ensino secundário: o caso do programa IPS Junior challenge. **XXIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**, 2013.

DE CARVALHO, M. C. **Empreendedorismo jovem em Cabo Verde: necessidades e oportunidades**. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentada à Faculdade de Economia e à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 2012.

DE OLIVEIRA LIMA FILHO, D.; SPROESSER, R. L.; MARTINS, E. L. C.

Empreendedorismo e jovens empreendedores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 246-277, 2009.

FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2017**. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 12 fev. 2019.

GUILLEMIN, Francis; BOMBARDIER, Claire; BEATON, Dorcas. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of clinical epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.

HONG, Z.; HONG, T.; CUI, Z.; LUZHUANG, W. Entrepreneurship quality of college students related to entrepreneurial education: Empirical study on psychological and behavioral characteristics. **Energy Procedia**, v. 17, p. 1907-1913, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Em 2014, 58,5% dos estudantes de 18 e 24 anos estavam na faculdade. Disponível em:<<http://www.brasil.gov.br/noticias/educacao-e-ciencia/2015/12/numero-de-estudantes-universitarios-cresce-25-em-10-anos>>. Acesso em: 30 de Mar. 2019.

JÚNIOR, J. B. C.; DA COSTA ARAÚJO, P.; WOLF, S. M.; RIBEIRO, T. V. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática. **Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 1, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, n. 104-119, p. 25, 2009.

MORENO, Suelen Emilia Castiblanco. Female entrepreneurship in a forced displacement situation: The case of Usme in Bogota. **Suma de Negocios**, v. 7, n. 15, p. 61-72, 2016.

OBEMBE, E.; OTESILE, O.; UKPONG, I. Understanding the students' perspectives towards entrepreneurship. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 145, p. 5-11, 2014.

PANC, I.; MIHALCEA, A.; PANC, T. Entrepreneurship as a career choice for Romanian undergraduate students: who takes it from intention to action. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 33, p. 712-716, 2012.

PEREIRA, S. M. A Formação do Empreendedor. Tese de doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2001.

PIHIE, Z. A. L.; BAGHERI, A.; SANI, Z. H. A. Knowledge of cognition and entrepreneurial intentions: Implications for learning entrepreneurship in public and private universities. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 97, p. 174-181, 2013.

RAMOS DE CARVALHO, Tárcio F. et al. Tradução do inglês para o português do Questionário de Autoavaliação da Escala de Hamilton para a depressão. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, 1993.

SONDARI, M. C. Is entrepreneurship education really needed? Examining the antecedent of entrepreneurial career intention. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 115, p. 44-53, 2014.

SOUZA, E. C. L. de. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. VI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 5-9- nov. 2001.

WRIGHT, J. T. C.; SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. **RAIRevista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 174-197, 2010.

TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO

Data de aceite: 03/12/2019

Cledinaldo Aparecido Dias

Universidade Estadual de Montes Claros.

Universidade Federal de Minas Gerais –
Departamento de Administração - Montes Claros/
Minas Gerais

Maria Vivaldina Rodrigues de Moura

Universidade Estadual de Montes Claros –
Departamento de Administração Montes Claros/
Minas Gerais

Cristh Ellen Ferreira Pinheiro

Universidade Federal de Minas Gerais - Instituto
de Ciências Agrárias - Montes Claros/Minas
Gerais

de aula, depressão, dupla jornada de trabalho, dificuldade para conciliar o tempo entre mais de um trabalho. Problemas como preconceito e discriminação também são enfrentados pelos professores ajustados. A pesquisa conclui que define a situação de trabalho dos professores da rede estadual de ensino de MG como de intenso mal-estar sob o risco de um processo evolutivo de afastamento do trabalho e aumento no número de ajustamentos, comprometendo o desempenho e o bem-estar dos profissionais, além dos custos gerados para os cofres públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho docente. Adoecimento. Ajustamento funcional.

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo analisar os impactos psicossociais provenientes do ajustamento de professores em uma escola da rede pública estadual de Montes Claros/MG. A pesquisa foi de natureza qualitativa, utilizando-se de pesquisa documental, entrevistas e observação participante. A coleta de dados deu-se por meio de roteiro de entrevistas aplicado a sete professores e quatro gestores da escola estudada. A técnica empregada foi a análise de conteúdo. Os resultados obtidos demonstram que o afastamento se dá tanto por agravamentos psicológicos como físicos, causados por fatores como violência na sala

TEACHER WORK AND PROGRESS: PSYCHOSOCIAL IMPACTS ON ADJUSTMENT OF STATE TEACHING TEACHERS

ABSTRACT: This study aimed to analyze the psychosocial impacts of teacher adjustment in a public school in Montes Claros / MG. The research was qualitative in nature, using documentary research, interviews and participant observation. Data collection took place through an interview script applied to seven teachers and four managers of the school studied. The technique employed was content analysis. The results show that the leave is due to both psychological and physical aggravation,

caused by factors such as violence in the classroom, depression, double work, difficulty to reconcile the time between more than one job. Problems such as prejudice and discrimination are also faced by adjusted teachers. The research concludes that it defines the work situation of teachers of the state school system of MG as of intense discomfort under the risk of an evolutionary process of absence from work and increase in the number of adjustments, compromising the performance and well-being. professionals, in addition to the costs generated for the public coffers.

KEYWORDS: Teaching work. Sickness. Functional adjustment.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho tem-se transformado ao longo dos anos, mudanças significativas ocorreram, novas formas surgiram “sob a condição de separação absoluta do trabalho, a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada, entre outras formas de disjunção dos elementos de unidade presentes na sociedade do trabalho” (ANTUNES, 2010, p.133). De acordo com Guinalz (2007) a alienação pode ser percebida à medida que os trabalhadores começam a perceber que os seus esforços não trazem a proteção e o amparo construído pelo imaginário social que envolve o ideal do trabalho.

Diversos conflitos pessoais surgem associados ao trabalho, à necessidade de executar suas atividades e cumprir suas metas em tempo hábil. A realização pessoal e profissional e a intensificação do trabalho geram ansiedade, angústia, desequilíbrio emocional, acarretando riscos à saúde e comprometendo o desempenho no trabalho. De acordo com Rio (1998) é certo que haja o surgimento cada vez mais frequente de doenças relacionadas ao trabalho, fato que afeta tanto a saúde física quanto a saúde mental do profissional, já que se exige dos trabalhadores cada vez mais. Muitas das vezes estes profissionais devem enfrentar péssimas condições para efetivação do exercício da profissão.

Para Branquinho (2011, p.24) no caso dos profissionais docentes, as atribuições do trabalho nem sempre favorecem condição para o alcance dos resultados desejados, o que resulta na insatisfação e angústia pelos insucessos auferidos. Quando “(...) os objetivos estabelecidos pela escola, começam a apresentar certos sentimentos de fracasso e impotência, que, via de regra, acaba levando-os a um quadro de profunda angústia”. A autora destaca ainda os impactos das transformações e as contradições com a expansão do ensino, que afeta a qualidade do ensino e consequentemente a saúde dos professores.

Nessa direção Moreira e Mendes (2005) apontam que, nas limitações de caráter organizacional, surgem, sobretudo, as longas jornadas de trabalho, o ritmo acelerado do trabalho e a ausência de descanso entre as atividades, caracterizando assim um sobrecarga de trabalho. Fato que, desencadeiam os fatores psicossociais que possuem abrangência por seu caráter de pressão excessiva para os resultados, ambiente tenso,

problemas de relacionamento interpessoal, péssimas condições físicas e estruturais para desenvolver as atividades.

Gomes e Brito (2002) enfatizam que esses fatores atentam para a agitação, estresse e irritação do professor. Irritação a qual pode ser notada a partir de sintomas de ansiedade, nervosismo, angústia, perturbações do sono, problemas osteomusculares, digestivos, respiratórios e de voz. Assim, a realidade da profissão docente e o sofrimento dos professores têm contribuído para muitos desistirem da profissão e em alguns casos ficarem impossibilitado de exercer sua função em decorrência a doenças relacionada ao trabalho.

Observa-se que o afastamento da sala de aula pelos professores é visto como problema que atinge, de forma ampla, grande parte das escolas públicas estaduais de Minas Gerais. Assim, para que haja um acompanhamento desses profissionais há uma legislação específica que tem como base a Resolução SEPLAG/MG nº 61/2013 que disciplina a execução do disposto no artigo 30, § 2º, da Constituição Estadual.

Nesse sentido, a pesquisa visa responder a seguinte questão: Quais os impactos psicossociais do afastamento de professores da sala de aula de uma escola de Rede Pública Estadual de Montes Claros/MG em consequência do trabalho, na perspectiva dos docentes ajustados e dos profissionais da área administrativa? Dessa forma, o presente trabalho busca analisar os impactos psicossociais provenientes do ajustamento de professores em uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino de Montes Claros/MG.

2 | O TRABALHO, O PROFESSOR E O AFASTAMENTO DA SALA DE AULA

O trabalho é definido como um processo de interação do homem com o mundo natural, onde o homem conscientemente modifica seus elementos para alcançar seus objetivos. Dessa forma, o trabalho é a forma na qual o homem se apropria da natureza a fim de satisfazer suas necessidades, através da atividade laboral e da consciência.

Como parte do ser humano, alguns o veem o trabalho como necessidade, outros como uma forma de realização, satisfação e de transformação da identidade. Dejours (1992) o define como algo estressante e penoso e paradoxal ao apresentar, ao mesmo tempo, sentimentos de prazer e sofrimento (DEJOURS, 1992). É também entendido como algo importante e positivo, pois além de proporcionar conhecimento, prazer e transformação entre as partes envolvidas, há uma troca de saberes e realização pessoal e profissional (CODO, 2006).

No contexto da docência, Branquinho (2011) esclarece que com o docente essa relação não é diferente, pois, os mesmos estão inseridos em uma sociedade dominada pelo capital, com significativas mudanças de valores sociais, econômicos e culturais na sociedade.

Nesse sentido “a situação docente, no Brasil, caracteriza-se, historicamente, por insuficiente formação inicial, baixos salários e precárias condições de trabalho”

fomentando “um processo de aguada proletarização docente” (DOURADO; PARO, 2000, p. 51).

Segundo os autores a função docente tem perdido seu prestígio social, principalmente devido as importantes mudanças ocorridas no ensino. Essas situações têm contribuído para o que denominam “mal-estar docente”, que tem afetado física, psicológica e socialmente os professores. “No passado, dizer ‘eu sou professora ou professor’ trazia à tona uma identidade carregada de orgulho profissional. A profissão de educador tinha prestígio social” (CODO, 2006, p.70).

Com a democratização escolar os professores perderam sua identidade profissional e em alguns casos não se identificam com a profissão. Ao expandir o ensino público não houve uma preocupação com as condições físicas, a infraestrutura ou melhorias nas condições de trabalho.

Codo (2006) apresenta que os principais problemas enfrentados pelos professores da rede pública de ensino relacionam-se a baixos salários, dupla jornada, falta de infraestrutura e equipamentos, falta de conforto, condições de trabalho precárias, violência, agressão e vandalismo.

Dejours (1992) entende que essas características do processo de trabalho refletem na saúde do trabalhador, que acaba por ser afetado pelas condições físicas, químicas e biológicas do ambiente de trabalho. Para Morgan (2007) são as condições de trabalho, as formas de organização do trabalho e do ambiente em que o indivíduo está inserido que irão determinar a saúde e bem-estar do trabalhador. Quando o trabalho é angustiante, sofrido e difícil de ser realizado ele pode afetar tanto a saúde física quanto a emocional (DEJOURS, 1996).

A área da educação possui características particulares que geram stress e alterações do comportamento de seus profissionais, devido à grande tensão que o ambiente escolar possui, e às relações que se atuam nele, as quais podem citar relações de competitividade, de poder, com a comunidade em geral e com o conhecimento (COSTA; GERMANO, 2007).

Assim, considera-se que diante de um ambiente com relações geradoras de stress, os profissionais, com suas especificidades em relação às situações vividas podem vir a desenvolver problemas de saúde, e a partir do desenvolvimento desses problemas, muitos não terão condições para desenvolver as atividades nas funções antes exercidas.

De acordo com Costa e Germano (2007) o cotidiano e as condições de trabalho são tidos como as principais causas do afastamento dos docentes da sala de aula, devido a seu ritmo intenso de trabalho, as extensas jornadas, a tensão do ambiente escolar, o acúmulo de atividades pelo mesmo, como também a questão da indisciplina dos alunos e dificuldades de aprendizagem dos mesmos. O professor necessita de um grande autocontrole para lidar com tais situações.

Ao tratar do afastamento de professores do município de Belo Horizonte/MG, Gaspari, Barreto e Assunção (2005) mencionam que os transtornos psicológicos

ocupavam o primeiro lugar nos diagnósticos que provocaram o afastamento de professores entre os anos 2002 e 2003, seguido das doenças do sistema respiratório, osteomuscular e do tecido conjuntivo.

Costa (2007), em estudo com professores do município de Caratinga/MG identificou que as principais causas de afastamento dos professores estão relacionadas aos transtornos mentais e comportamentais, doenças respiratórias, sintomas encontrados em exames clínicos, doenças do sistema osteomuscular e do aparelho circulatório.

Para Vieira (2003) as doenças psiquiátricas e os calos nas cordas vocais são considerados como principais problemas de saúde aos quais os professores estão propensos, principalmente devido às condições de trabalho as quais são submetidos. Provenzano e Sampaio (2010) afirmam que os professores fazem parte da classe de profissionais que tem a voz como elemento vital para a realização de seu trabalho, no entanto esta aparece em último lugar como causa de afastamento de professores.

Percebe-se que dentre os tipos de afastamentos do professor diversas são as causas, cada uma com sua especificidade. Contudo, para que haja um bom acompanhamento, bem como a readaptação do profissional em outras atividades é fundamental que este seja assegurado pelo órgão responsável. No caso da presente pesquisa, essa segurança será tratada pelo Estado de Minas Gerais, dessa forma, a próxima sessão pontua algumas questões quanto a legislação do estado no que tange o ajustamento dos profissionais afastados.

3 I TRATAMENTO AOS “DESAJUSTADOS”: REVISITANDO O AMPARO LEGAL

Para melhor compreensão da situação dos ajustamentos atualmente no Estado de Minas Gerais, foi preciso recorrer a documentos, registros e a legislação específica para se entender quando e em que circunstâncias o servidor público passou a ter garantias de afastamento do serviço quando fosse portador, ou adquirisse alguma doença que o incapacitasse para o exercício de sua função.

Considerando as limitações de execução e manutenção das atividades laborais previstas para cada cargo, faz-se necessário criar alternativas político-legais que definam o trato a ser conduzido para os profissionais que, por algum motivo, não mais consegue desenvolver o seu trabalho.

No Estado de Minas Gerais uma das políticas direcionadas a profissionais com alguma limitação em exercer sua função, foi instituída pela Lei Estadual nº 869/1952, do Estatuto dos Servidores Públicos de Minas Gerais. De acordo com o Art. 81 desta Lei a readaptação acontecerá quando houver perda da capacidade funcional do servidor decorrente da modificação do estado físico ou das condições de saúde do funcionário, que não justifiquem a aposentadoria; bem como nos casos de desajustamento funcional no exercício das atribuições do cargo isolado de que for titular o funcionário ou da carreira a que pertencer.

O referido artigo destaca a incapacidade em função das condições de saúde

e sua readaptação em atividade nas quais o profissional tenha condições físicas e saúde para desempenhar. Essa Lei foi alterada pela Lei nº937/1953 que esclarece, nos artigos 6º, 7º, 10º e 12º como funciona o processo de licença para o servidor tratar de sua saúde, destacando os direitos e deveres do servidor.

Com a promulgação da Constituição Estadual de Minas Gerais em 1989 fica determinado “ao servidor público que, por acidente ou doença, tornar-se inapto para exercer as atribuições específicas de seu cargo, serão assegurados os direitos e vantagens a ele inerentes, até seu definitivo aproveitamento em outro cargo” (Constituição do Estado de Minas Gerais, 2017, p.36).

Através da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração (SERHA) a Resolução SERHA Nº. 2367/1993, o trabalhador passa a ter direito de ser ajustado em outra função, com as vantagens inerentes ao cargo. Essa Normativa esclarece ainda como funciona o processo e disciplina provisoriamente a execução do disposto no artigo 30, inciso 2º, da Constituição Estadual.

No decorrer dos anos a legislação passou por diversas mudanças, com o intuito de melhor adequar esse processo ao qual ficou conhecido como processo de ajustamento funcional em Minas Gerais e que possui hoje, como base a Resolução da Secretaria de Planejamento de Minas Gerais nº 61/ 2013. Todo o processo para o ajustamento funcional no Estado, ocorre com base na legislação vigente, a saber: Constituição Estadual, Resolução SEPLAG nº 61/2013, Instrução Normativa SEPLAG/SCPMSO Nº 002/2008, Resolução Nº 3717/2005 e decreto 43.661/2003. Assim, a Instrução Normativa SEPLAG/SCPMSO Nº 002/2008 que dispõe sobre o instituto do ajustamento funcional, diz em seu Art. 1º que é de responsabilidade da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional - SCPMSO o consentimento de ajustamento funcional ao servidor a partir da avaliação de capacidade laborativa por junta multidisciplinar.

Durante o processo do ajustamento funcional o servidor passará por reavaliações no decorrer do tempo, onde fará uma identificação se o servidor obteve melhorias e está apto à volta para uma função de origem ou se deve intensificar o tratamento, já que esse processo de ajustamento busca também uma valorização do servidor, fazendo com que esse permaneça em atividade com o intuito de evitar que ele adoeça mais e mais depressa, necessitando de aposentadoria por invalidez. Assim, a reavaliação é muito importante para continuidade do tratamento do servidor ajustado.

A partir da reavaliação a junta multidisciplinar concluirá os passos a seguir com relação ao servidor ajustado, sendo que esse poderá: voltar à função anteriormente exercida, continuidade do ajustado, término do ajustamento e licença para tratamento de saúde ou declarado incapaz definitivamente para exercer cargo de público, conforme previsto no Art. 7º da Instrução Normativa SEPLAG/SCPMSO nº 002/2008.

Dentro de cada instituição, para que haja o ajustamento funcional efetivamente, é necessário trabalhar a distribuição e movimentação de cargos do quadro de pessoal, bem como adaptações de horários de trabalho, para isso baseia- se na Resolução

nº 2741/2015, republicada em 23/01/2015 e no Decreto 43.661/2003. Nesse sentido, no caso dos profissionais da educação, a Resolução SEE nº 2.741/2015, que dispõe sobre as normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica.

A normativa afirma ainda que não sendo possível o aproveitamento do servidor em Ajustamento Funcional na própria escola, compete à SRE processar seu remanejamento para outra escola da mesma localidade ou solicitar ao Órgão Central da SEE autorização para exercício na SRE. E caso a jornada do professor em Ajustamento Funcional seja inferior a 24 horas, a escola poderá aproveitar 02 (dois) servidores nessa situação para assumir a vaga de Assistente Técnico de Educação Básica – ATB.

Nesse processo entende-se que ao servidor apresentar uma doença a qual reduza sua capacidade para o trabalho de forma que não consiga exercer as atividades do seu cargo original, mas que ainda possa exercer outras atividades, esse poderá ser ajustado de função. Atualmente, com o advento da evolução do conceito de Saúde Ocupacional, nota-se a grande importância do trabalho para a saúde das pessoas, onde a impossibilidade de exercê-lo pode tornar o indivíduo doente.

4 | PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance dos objetivos propostos o método utilizado foi o qualitativo, que preza pela análise e interpretação de aspectos profundos e descreve o comportamento complexo do ser humano, ou seja, fornece análise mais detalhada sobre atitudes, e comportamento dos envolvidos na pesquisa. Foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental, além do uso de entrevistas e observação participante. A pesquisa bibliográfica contribuiu para a elaboração dos conceitos e articulações sobre o tema e a pesquisa documental para obter o volume de professores efetivos ajustados, os tipos e causas de ajustamento existentes na escola, conforme registros administrativos.

Encontrou-se na escola somente registros de ajustamento a partir do ano de 2007, nesse período foram identificados 18 ajustamentos ocorridos na escola, sendo atualmente sete. O universo de estudo foi uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino de Montes Claros/MG, a escola foi escolhida pela acessibilidade. Assim a população da pesquisa é constituída pelos sete professores efetivos ajustados e quatro gestores. Para tanto, foram realizadas 11 entrevistas, sendo os sete professores ajustados, a diretora da escola, duas supervisoras e uma secretária.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro com dez pontos de discussão para os professores ajustados e sete para os demais sujeitos da pesquisa. Utilizou-se de um gravador para auxílio no desenvolvimento da pesquisa e para facilitar o processo de análise de dados. Também foi utilizado o termo de consentimento livre e esclarecido, demonstrando concordância da instituição com a pesquisa. Cada entrevista foi realizada individualmente na escola, no mês de julho de 2017, em horários

previamente agendados e de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Os dados coletados foram tratados pela técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016) por ser uma técnica que descreve de forma objetiva e sistemática o conteúdo existente nas entrevistas, com a finalidade de interpretá-los. A observação participante possibilitou a aproximação da realidade e uma melhor compreensão da cotidianidade compartilhada pelos envolvidos na pesquisa. Para preservar a identidade dos entrevistados utilizou-se nomes fictícios (pseudônimo), os professores foram nominados de professor 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e a equipe administrativa como ADM – A, B, C, D.

Após o processo da análise das narrativas os depoimentos foram transcritos e submetidos à fase da análise propriamente dita. A transcrição do registro da fala de cada entrevistado ocorreu tal como ela se deu. Assim iniciou-se, então, a fase de organização desses dados, separando as falas que se referiam ao mesmo tema, reorganizando as entrevistas e dando origem a dez categorias de análise, sejam: (A) Motivos e fatores influenciadores do ajustamento; (B) Dificuldades encontradas na prática como ajustado; (C) Avaliação do processo de ajustamento e readaptação na nova função; (D) Momentos críticos na escola após seu ajustamento que afetou sua vida pessoal e/ou profissional; (E) Reflexo do ajustamento nas relações sociais; (F) O sentido do trabalho do professor após o afastamento da sala de aula; (G) Percepção quanto ao ajustamento funcional; (H) Política preventiva de saúde ocupacional adotada pela escola; (I) Sente falta da sala de aula e (J) Quanto à lida, o tempo e as saídas para o ajustamento.

A partir da pesquisa documental realizada junto à escola, analisando o período de 2007 a 2017, referente aos impactos psicossociais dos professores, foram identificados 18 ajustamentos ocorridos na escola no período, sendo que atualmente sete se encontram nessa situação. Tal redução no número de professores ajustados no período deu-se em função de aposentadorias (7), exoneração (3) transferência (01). Quanto às funções de ajustamento os professores se encontram lotados no departamento de pessoal, secretaria, xerox e biblioteca e o tempo de ajustamento varia entre três a oito anos. O quadro 1 representa um resumo de identificação dos professores ajustados pesquisados.

	Função	Ajustamento	Tempo Ajustado	Tempo de Serviço
1	Professor	Depart. Pessoal	07 anos	32 anos
2	Professor	Xerox	05anos	18 anos
3	Professor	Depart. Pessoal	07 anos	24 anos
4	Professor	Biblioteca	07 anos	17 anos
5	Professor	Xerox	03 anos	23 anos
6	Professor	Biblioteca	08 anos	15 anos
7	Professor	Secretaria	03 anos	25 anos

Quadro 1 – Identificação dos professores ajustados

Fonte: Dados da pesquisa documental, elaborado pelos autores, 2017.

Na sequência, descrevemos os principais resultados auferidos neste trabalho.

5 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar os motivos e/ou fatores que justificam o ajustamento dos professores identifica-se que parte destes apresenta a violência na escola como principal desencadeador dos processos de ajustamento. Essa violência, proveniente por alunos, pode ser observada tanto no seu caráter físico como moral. Essa violência tem impacto direto tanto nas relações sociais, como nos processos funcionais da organização. Outro fator determinante relatado por alguns professores para o ajustamento foi o excesso de trabalho, alguns com dupla jornada de trabalho em diferentes escolas e turnos.

O quadro depressivo foi apontado também como motivo de ajustamento desses professores. A depressão é tida como causa de ajustamento para mais de da metade dos professores entrevistados. Um entrevistado relatou a fibromialgia como causa de seu ajustamento. “Eu fui ajustada por causa da fibromialgia. Fibromialgia ela é desencadeada por causa de traumas, sofrimento, stress” (Prof. 3). Outro entrevistado traz o “Transtorno obsessivo compulsivo – Toc” (Prof. 2), como um problema que afetou sua vida, fato que o levou ao afastamento e consequentemente ao ajustamento funcional. Esse problema “caracteriza-se pela presença primária de obsessões ou compulsões, persistentes e recorrentes, que consomem tempo, causam sofrimento e interfere de forma significativa nas relações sociais e nas atividades do indivíduo” (ABREU et al, 2012, P. 139).

Outros aspectos importantes nessa discussão, que os entrevistados trouxeram como motivo de seu ajustamento relaciona-se também a saúde psíquica e física, nos quais os relatos apresentam a “Ansiedade, tensão nervosa, desânimo, fobia social e dores físicas (Prof. 4)”, tem se também problemas com “Sala cheia (...) é perturbação com barulho, som alto, é gritaria, é tumulto de pessoas (Prof. 5)” e “dor crônica (Prof. 7)” desinteresse do aluno, cobrança por parte do sistema, ameaças, falta de respeito (...)(Prof. 4).

Em um relato isolado, foi apontado como motivo de ajustamento, o profissional trabalhar conteúdos para o qual não era habilitado, fato que o prejudicou e contribuiu para seu adoecimento e afastamento da sala de aula. Tal fato é considerado como assédio moral organizacional. Afeta a dignidade e a identidade do profissional, levando o questionar sua capacidade e competência.

Quanto ao processo de readaptação à nova função proposta, somente os professores 1, 2 e 5 não passaram pelo processo ou não tiveram dificuldade, pois já tinham experiência na área administrativa. Os demais entrevistados relataram que tiveram dificuldades no início, relacionadas a adaptação à nova função, retorno de sentimentos de medo, dores relacionadas aos problemas adquiridos, descrédito, preconceito e exclusão. Alguns relataram que ao serem colocados em atividades

que tinham maior contato com o aluno ouve uma reação que levou ao ressurgimento dos sintomas do problema adquirido. Sobre esse assunto o entrevistado ADM-D, relatou que esses profissionais “deveriam cumprir sua carga horária de trabalho na Superintendência Regional de Ensino ou em outro órgão pela qual não tem a presença de alunos”. Atenta-se nesse sentido para uma incoerência na Legislação, a Resolução SEPLAG nº 61/2013 e a Resolução SEE nº 2.741/2015 que determina no artigo 9º § 1º os ajustados cumprirão a carga horária completa de seus respectivos cargos podendo exercer as atividades na secretaria escolar ou na biblioteca da escola.

Os professores ajustados afirmam que ao exercer funções de apoio na secretaria e na biblioteca tem contato direto com aluno e sofre com os problemas adquiridos. Além disso, alguns profissionais ajustados afirmam não suportar ouvi os gritos dos alunos e nem mesmo o barulho emitido pelos sinais da escola, e assim não teriam condição de recuperar a saúde, levando-os a ter frequentes crises durante o processo de tratamento. Essa articulação leva a questionar: até que ponto o ajustamento funciona como recurso de socialização e redução do sofrimento no trabalho do professor? Pelo que se apresenta a política de reintegração proposta segue a lógica mercantilista de aproveitar o trabalho do sujeito mesmo após a sua exaustão.

Ao serem questionados sobre os reflexos e os sentimentos experienciados pelo ajustamento, o prof. 1 relatou que teve problemas no período anterior ao ajustamento, foi um processo demorado, difícil, doloroso, de sentimento de isolamento, dificuldade em sair de casa, sentimento de inutilidade, medo, preconceito e gerou muito desconforto, não conseguia socializar. E após o ajustamento houve reflexos negativos devido à desconfiança, discriminação das pessoas com relação ao desenvolvimento do trabalho, acreditava que o profissional ajustado não trabalhava, mas quando conheceram seu trabalho não teve problemas como ajustado. Para o prof.4 os reflexos do ajustamento foram negativos no início, evidenciado através de discriminação, preconceito, bullying. Embora o descontentamento de alguns, verifica-se que para outros o afastamento refletiu de forma positiva, implicando no melhoramento da qualidade de vida do sujeito ajustado, ficou livre de problemas existente na sala de aula.

Sobre o sentimento da falta da sala de aula a fala de alguns profissionais é marcada pela sensibilidade e afeto com o trabalho. Relataram que os impactos com o afastamento da sala de aula foram negativos prejudicando a vida profissional e social, dentre os quais destacam-se a tristeza de não poder exercer a profissão, a sensação de estar perdendo o conhecimento e/ou a capacidade de lecionar, por estaria impossibilitado devido a problemas de saúde e pelo descaso do estado com o profissional ajustado. Percebe-se que o trabalho para estes profissionais dava sentido à sua própria existência.

Embora a falta sentida por alguns profissionais, verifica-se que o sentimento de angústia, frustração e rancor também perpassa os sentidos de alguns profissionais ajustados. De acordo com os professores entrevistados verifica-se um quadro confuso no ato de abandonar a sala de aula, uma vez que parece difícil sentir falta de um algo

que tenha gerado tanto sofrimento, desde doenças psíquicas/emocionais, física, até os fatos que os tornaram profissionais frustrados, decepcionados, deprimidos, banidos do seu espaço profissional. Citam ainda que a cada dia que passa os alunos tornam mais desinteressados, agressivos, irresponsáveis, descompromissados. Assim o docente torna-se cada dia mais desmotivado em exercer a profissão.

Quanto à percepção dos profissionais administrativos sobre o ajustamento, perpassa o contexto emocional e subjetivo dos ajustados. Eles consideram que os problemas emocionais são oriundos principalmente das péssimas condições de trabalho e da desvalorização do docente, onde a escola perde excelentes professores, mas ao mesmo tempo ganham excelentes profissionais em outros setores. Na visão da equipe administrativa o ajustamento passa a funcionar como mecanismo de reinserção e reintegração do professor na escola. Ao ser ajustado o profissional percebe-se, de certa forma, que não está em condição de exercer uma atividade, mas que possui condições de ser útil em outras atividades, incentivando- os a desempenhar e ressocializar com o espaço escolar que sempre o atraiu.

Já na percepção dos professores ajustados verifica-se que somente um deles vê o ajustamento funcional como ruim, porém necessário. Acredita que o profissional ajustado é insignificante, somente um número, uma estatística apenas. Os demais professores entrevistados percebem o ajustamento como oportunidade para socializar, estar ativo e melhorar a autoestima. Tal fato torna-se importante por permitir que os profissionais se sentam úteis mesmo após o adoecimento. Mais da metade dos professores entrevistados se sentem bem com o ajustamento, mesmo não tendo um acompanhamento adequado.

Quanto às políticas preventivas de saúde ocupacional foi unânime o desconhecimento, tanto dos profissionais administrativo como dos ajustados, de qualquer política de prevenção ou acompanhamento da saúde ocupacional do profissional. É relevante destacar que esse acompanhamento a partir de políticas públicas é muito importante para os profissionais que estão ajustados e também aos que não estão para que evitem problemas de adoecimento ao longo da carreira profissional.

Nota-se que o processo de ajustamento funcional é um processo delicado, importante e necessário para os profissionais que passaram por algum tipo de adoecimento. Os entrevistados, na maior parte das vezes, explicitaram o quanto é difícil apartar do “ser professor”, não apenas por causa do abandono da sala de aula, mas também pelo doloroso processo que envolve esse momento da vida. Além do sofrimento causado pela doença que justifica o afastamento verifica-se ainda a dor do abandono, do desprezo, do vazio e da solidão que a falta do trabalho gera. O quadro 2 apresenta uma síntese das categorias de análise e algumas das verbalizações analisadas.

Categoria	Verbalizações dos pesquisados
Motivos e fatores influenciadores do ajustamento.	Prof.1:“violência, sobrecarga de trabalho”. Prof.2:“depressão, transtorno obsessivo”. Prof.3: “... depressão, fibromialgia” Prof. 6: “... quadro de depressão, excesso de trabalho ...”
Dificuldades encontradas na prática como ajustado	Prof. 1: “Não tive dificuldade... já fui administrador de escola”. Prof. 3: “Dores por causa da fibromialgia”. Prof. 5: “Desconforto, como ajustado”. Prof. 7: “O preconceito por parte dos colegas”.
Avaliação do processo de ajustamento e readaptação	Prof. 2: “a readaptação foi tranquila”. Prof. 3: “No início foi difícil, agora está tranquilo”. Prof. 6: “No início foi complicado”
Momentos críticos após ajustamento	Prof. 1: “Violência, sobrecarga de trabalho.” Prof. 4: “... as drogas sendo comercializadas na escola” Prof. 5: “... eu fui desligado e não recebi nenhuma satisfação...”
Política preventiva adotada pela escola.	Prof. 2: “Não, primeiro quem tá doente fica com vergonha e não fala nada a ninguém ...” Prof. 4: “Não adota (a escola). Que eu saiba e o estado também não”. Prof. 6: “Não. Na rede municipal ainda encontro um apoio psicológico...”
Reflexo pós ajustamento nas relações sociais.	Prof.1: “Não, o período anterior ao ajustamento que foi muito difícil, esse período fiquei praticamente isolado, tinha dificuldade até para sair, eu achava que tava uma pessoa inútil, ”. Prof. 3: “Refletiu de forma positiva, estou menos ansiosa, mais tranquila, mais calma, melhorou meu relacionamento com a família”
Percepção quanto ao ajustamento funcional.	Prof. 3: “Acho de suma importância, uma vez que o funcionário não está conseguindo se desenvolver de forma satisfatória”. Prof. 4: “É muito bom, pois a gente não sofre pressão, não tem mais uma carga de trabalho, que não dá conta ...” Prof. 5: “O ajustamento é um meio de dá conforto para o doente, mas não é a solução, ... ”. Prof. 7: “Entendo o ajustamento como uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho ...”.
Sente falta da sala de aula.	Prof.1: “Sinto sim, a sala de aula era meu chão ...” Prof.2: “Jamais sinto falta da sala de aula” Prof.3: “...não sinto falta da sala de aula não, penso que ia atrapalhar ainda mais minha saúde.” Prof.5: “Muita falta de aula de aula, a gente sente mesmo, aquele afeto com os alunos, é com o trabalho ...” Prof.6: “Não, porque cada dia que passa está mais difícil trabalhar com alunos desinteressados e descompromissados, ...”

Quadro 2 - Síntese geral das categorias de análise e verbalizações dos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores, 2017.

Percebe-se a partir dos relatos que o ajustamento é um processo gerador de sofrimento, contudo, o professor ainda encontra algum modo de compensar o afastamento da vida do profissional e encarar a readaptação como uma possibilidade de ser útil novamente. Diante do sentimento de inutilidade que incorre nos primeiros momentos do afastamento, associado ao abandono da identidade de professor e do espaço do trabalho, retornar ao trabalho parece funcionar como terapia para o vazio deixado pela doença causadora do afastamento.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho docente ao longo dos anos tem perdido prestígio social. A desvalorização profissional, falta de infraestrutura e equipamento nas escolas, falta de conforto, violência, agressão física e verbal, vandalismo, baixos salários e as precárias condições de trabalho têm levado muitos professores ao adoecimento ou à própria desistência da profissão. Nesse sentido, este trabalho procurou analisar os impactos psicossociais provenientes do ajustamento de professores em uma escola da Rede Pública Estadual de Ensino de Montes Claros/MG.

Apartir das análises realizadas foi possível constatar que o quadro de adoecimento, que tem gerado o ajustamento funcional dos professores da unidade estudada, agrupa sintomas psicológicos, tais como estresse, ansiedade, desânimo, angústia, depressão, nervosismo, insegurança, esgotamento e irritabilidade. Somados a esses verificam-se os problemas físicos relacionados a falta de ar, pressão baixa, tonturas, labirintite, perturbações do sono, cansaço físico, dores de cabeça, indisposição para o trabalho, perturbações de caráter digestivo, problemas nas cordas vocais, problemas respiratórios e alergias. Dessa forma, a pesquisa define a situação de trabalho dos professores da rede estadual de ensino de MG como de intenso mal-estar sob o risco de um processo evolutivo de afastamento do trabalho e aumento no número de ajustamentos, comprometendo o desempenho e o bem-estar dos profissionais, além dos custos gerados para os cofres públicos.

Diversos fatores que contribuem para o processo de adoecimento e, consequentemente, ajustamento dos professores, tais como violência na sala de aula, depressão, dupla jornada de trabalho, sobrecarga de trabalho, problemas pessoais, dificuldade para conciliar o tempo em mais de um trabalho.

Problemas como preconceito e discriminação também são enfrentados pelos professores ajustados. O fato de fazerem acompanhamento com psicólogos e o uso de medicamentos controlados como os antidepressivos e os ansiolíticos, por exemplo, cria uma imagem negativa junto aos colegas de trabalho. Observou-se ainda o descaso e a falta de reconhecimento, por parte dos governantes com relação a estes profissionais.

Observa-se que o resultado dessa pesquisa mostra uma realidade muito difícil

e desmotivadora para os profissionais da área, como também a novos profissionais que tem interesse em exercê-la. Cada relato apresentado no decorrer do trabalho mostra como tais problemas são percebidos por esses profissionais, a dificuldade, a angústia, o sofrimento, o desgosto, dentre outros, que é notado pela expressão e fala dos mesmos. São percepções que vão desde os professores ajustados aos profissionais que fazem parte da equipe administrativa, já que na percepção de ambas as partes são colocadas a questão do impacto gerado na escola, do dispêndio em exercer outra função, do fato de ser necessário fazer ajustes no quadro de pessoal da instituição, fazendo adequações, estas que dependendo do tempo gasto para colocar em dia afeta também aos alunos.

Verifica-se que os sentimentos dos professores ajustados após esses anos se misturam sensação de alívio por não estar na sala de aula e ter uma oportunidade de estar ativo, exercer outra função e ao mesmo tempo sensação de frustração com a situação de ser doente, de não poder exercer a profissão e por não serem reconhecidos, não existir preocupação por parte do estado tanto com eles ajustados como os professores que estão adoecendo na sala de aula.

Nesse sentido, embora tenha uma lei específica que trata sobre o ajustamento dos profissionais afastados da sala de aula, os mesmos não se sentem amparados pelo Estado. Fato que torna necessário um debate mais amplo sobre a questão e que crie políticas preventivas, de forma pensar uma atenção anterior aos problemas, ou seja, de forma a agir antes que o mal aconteça. Atenção no sentido de políticas de valorização de carreiras, políticas preventivas, acompanhamento dos profissionais, maior diálogo entre docente, discente, gestores e governantes.

Embora esse trabalho, pelo seu limite metodológico, esteja delimitado somente a uma escola, novos estudos poderão aprofundar ou ampliar o tema em discussão de forma a abranger um maior número de instituições, com vistas a influenciar nas políticas públicas do Estado objetivando melhorar a qualidade de vida dos profissionais professores.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho.** 6.ed. São Paulo: Boitempo, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Lisboa: Edições 70, 2016.

BRANQUINHO, N. das G. S. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar em professores da rede pública.** Montes Claros/MG: Unimontes, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988).** Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 292 p.

CODO, W. **Educação: Carinho e Trabalho.** Petrópolis, RJ: vozes, 2006.

COSTA, I. de M. **Análise ergonômica do trabalho dos professores do ensino fundamental I da rede pública municipal de Natal/RN: uma investigação sobre o estresse.** 212f. *Dissertação de*

mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

COSTA, P. G.; GERMANO, A. Afastamento dos professores de 5^a à 8^a séries da rede municipal de Ipatinga da sala de aula: principais causadores. In: CONGRESSO DE LETRAS, 6, Argentina. **Anais...** Brasil: UNEC, 2007.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 149-173

, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DOURADO, L. F.; PARO, V. H. **Políticas Públicas & Educação Básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

GASPARINI, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNCAO, A. A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educ. Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, 2005.

GUINALZ, J. P. **Trabalho, alienação e adoecimento na Cadeia de Produção de Alumínio em Barcarena**. 126f. Dissertação de mestrado. Úmido, Universidade Federal do Pará, Belém, 2007.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869/1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais.

—. **Lei nº 937/1953**. Modifica a Lei nº 869, de 5 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais.

—. **Constituição do Estado de Minas Gerais (1989)**. Belo Horizonte: 18^a ed. Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2017.

—. **Decreto SEF/MG 43.661/2003**. Dispõe sobre a concessão de licença para tratamento de saúde para servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.

—. **Instrução Normativa SEPLAG/SCPMSP nº002/ 2008**. Dispõe sobre o instituto do ajustamento funcional.

—. **Resolução SERHA Nº 2367/1993**. Disciplina, provisoriamente, a execução do disposto no artigo 30, §2º, da Constituição Estadual.

—. **Resolução SEE nº 2.741/ 2015**. Secretaria do Estado da Educação. Estabelece normas para organização do quadro de pessoal escolas estaduais.

—. **Resolução SEPLAG/MG nº 61/2013**. Disciplina a execução do disposto no artigo 30, § 2º, da Constituição Estadual.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

PROVENZANO, L. C. F. A.; SAMPAIO, T. M. M. Prevalência de disfonia em professores do ensino público estadual afastados de sala de aula. **Rev. CEFAC**, São Paulo, v.12, n.1, p. 97-108, fev. 2010

RIO, R. P. **Ler: ciência e lei, novos horizontes da saúde e do trabalho**. Belo Horizonte: Health, 1998.

VIEIRA, J., D. **Identidade expropriada: Retrato do educador brasileiro**. Brasília: CNTE, 2003.

“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Data de aceite: 03/12/2019

Ricardo Ribeiro Rocha Marques

Faculdade Vale do Pajeú, Departamento de Administração.
São José do Egito – PE

Tairine Vieira Ferraz

Banco do Brasil.
João Pessoa – PB

Carlos Eduardo Cavalcante

Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração.
João Pessoa – PB

ambiente propício ao estabelecimento de novas relações sociais. Por meio de entrevistas com a equipe gestora da instituição, grupo escolhido dada a maior propriedade que tais indivíduos possuem para argumentar sobre o modelo de gestão praticado, e consulta a documentos oficiais. Foi concluído por meio de uma análise de conteúdo que a inveja é entendida como um sentimento que estimula comportamentos tanto individuais como grupais e que sua origem não é facilmente estabelecida em virtude de ser um traço muito íntimo de cada indivíduo. E que por meio de uma gestão participativa, pela avaliação do mérito e o estímulo ao autoconhecimento, por meio de uma boa comunicação, é possível diminuir os impactos de condutas invejosas no ambiente de trabalho. Ao final, são elencadas as limitações da pesquisa e sugeridas propostas para estudos futuros.

PALAVRAS-CHAVE: Inveja. Escola. Práticas. Gerenciamento.

“ THE EYES MONSTER GREENISH “: THE ENVY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

ABSTRACT: The feeling of envy accompanies the human being from his first experiences after birth. When it happens to be inserted in groups or complex organizations as professionals, their behavior can be influenced by such sentiment, leading to a series of consequences for the

RESUMO: A inveja é um sentimento universal e atemporal. Faz parte da estrutura psíquica do ser humano e interfere em sua cultura e maneira de organizar-se. A inveja ocorre quando um indivíduo pode colocar-se em comparação mútua com outro, estabelecendo implicitamente uma relação de preferência (TOMEI, 1994). Neste estudo, buscou-se perceber de que maneira a inveja é caracterizada e gerenciada no contexto de uma escola técnica do estado Pernambuco a partir das abordagens de Tomei (1994) e Tomei e Belle (1997). Optou-se por estudar esse caso em virtude do momento pelo qual está passando a instituição, que devido a uma mudança em seu corpo diretivo, tornou-se

individual and the group. In this study we sought to understand how jealousy is characterized and managed in the context of a technical college of Pernambuco state. In this case study, through interviews with the management team of the institution and refers to official documents, was completed through a content analysis that envy is understood as a feeling that encourages behaviors a priori and that its origin is not easily established by virtue of being very close to each person. And that through participatory management, the assessment of the merits and the encouragement of self-knowledge through good communication, you can reduce the impacts of jealous behavior in the workplace. At the end are listed the limitations of the research and suggested proposals for future studies.

KEYWORDS: Envy. School. Practice. Management.

1 | INTRODUÇÃO

Shakespeare em o Mercador de Veneza e Otelo relacionava sentimentos humanos a cores: amarelo e verde estavam ligados a ciúme, mas, especialmente o verde, se relacionava à inveja. Os fluidos estomacais gerados por este sentimento seriam verdes, por causa da bílis. E nos dias atuais, nas organizações, esse fenômeno parece ainda estar presente, apesar de sua subjetividade e quase nenhuma aceitação social. Se aproximar deste fenômeno é, portanto, finalidade deste trabalho.

No campo da Administração existe o campo de estudo voltado para as ações orientadas para o trato de questões que envolvam esse lado subjetivo das relações de trabalho. E conforme pesquisa de Borges-Andrade e Pagotto (2010), sobre o estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional, temas relacionados ao afeto no trabalho já são há alguns anos destaque em publicações nos periódicos nacionais, porém, com certo distanciamento de emoções mais discretas ou mesmo negativas como a inveja (BRIEF, WEISS, 2002), demonstrando a relevância teórica de estudos com essa característica. Além disso, como afirmam Canen e Canen (2012), apesar de ser uma temática muito debatida na literatura romântica e religiosa, a inveja poderia ser mais pesquisada no meio acadêmico.

O sentimento invejoso considerado como uma emoção fortemente negativa e que interfere no ambiente organizacional, favorece a escolha, por parte dos colaboradores, de condutas consideradas prejudiciais aos processos organizacionais (BINIARI, 2012). A inveja pode facilmente ser considerada também um comportamento antiético e dessa forma se faz necessária uma preocupação maior com um sentimento que é presente no local de trabalho (VIDAILLET, 2007) e que não deve ser desconsiderado.

A partir da constatação de Flach (2007), percebe-se que discussões sobre ética passaram a ganhar maior espaço devido ao fato de vivermos hoje em uma sociedade que privilegia o individualismo, em um contexto carente de ideias transcendentais, com desregulamentação, exclusão social e intolerância crescentes.

Falar sobre uma temática considerada imoral, antiética e malvista não é uma

tarefa muito fácil, principalmente no meio acadêmico. A dificuldade em se definir inveja e, desse modo, conseguir identificá-la de maneira clara e independente de outros comportamentos considerados antiéticos reforça ainda mais a complexidade de se estudar um conceito que pode ser percebido ou não e até mesmo, ser ou não assumido pelos indivíduos envolvidos em determinado contexto (CREPALDI, 2002).

Talvez por isso, tal sentimento muitas vezes pode ser confundido ou tratado como um caso de assédio moral entre colegas de trabalho. Na pesquisa de Jacoby et. al.(2009) fica claro como a inveja apesar de ser o estopim dos casos estudados pelos autores, é tratada como mais uma atitude perversa de assédio moral.

Nesta pesquisa, busca-se compreender como a inveja é encarada e tratada em um contexto de gestão educacional assumindo a diversidade de posturas e parâmetros que se apresentam em um ambiente escolar como potencializadores de diversos sentimentos, entre eles, o invejoso (GRANDE, 2009). Além disso, partindo da premissa de que é no ambiente escolar que parte considerável da formação cidadã acontece, e considerando as dimensões que tal emoção pode assumir, assim como as atitudes alheias que pode influenciar, é clara a necessidade de um maior aprofundamento nessa temática visando a construção de melhor aparato para lidar com tal sentimento (MACHADO; MACHADO, 2004).

Portanto, o presente estudo procura responder ao seguinte questionamento: De que maneira o corpo gestor da Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira percebe e lida com situações oriundas do sentimento de inveja envolvendo sua equipe de trabalho?

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar a gerência da inveja na referida escola a partir do posicionamento do gestor, e para tanto se procurou definir o conceito de inveja na opinião dos entrevistados, verificar a existência de práticas de gestão que incentivem a inveja, elencar as ações de gerência que coíbam o comportamento invejoso na instituição e apresentar medidas elencadas na literatura especializada no tema que possam facilitar o tratamento da atitude invejosa no contexto da organização estudada.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira, nas seções seguintes serão apresentados os conceitos de inveja, exemplos de práticas consideradas invejosas e ações que evitam ou contornam situações provocadas pela inveja, os procedimentos metodológicos desta pesquisa, a análise dos resultados encontrados na instituição e as considerações finais oriundas da análise.

2 | O SENTIMENTO INVEJOSO

Conforme Cukier (2011) a palavra inveja tem origem etimológica no substantivo latino *invidia* e o verbo *invidere*, que significam respectivamente, olhar enviesado ou olhar maliciosamente. Ainda segundo a autora, todos os seres humanos sentem inveja, um sentimento que perturba e nos constrange, o que torna sua verbalização oprimida.

De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999), a inveja pode ser definida como o desgosto pelo bem alheio e o desejo de possuir o que o outro tem (acompanhado de ódio pelo possuidor). Melanie Klein (1975), uma das autoras mais referenciadas quando o assunto é a inveja, trata esse sentimento como um “sentimento de raiva sobre outra pessoa que possui e desfruta algo desejável - o impulso invejoso para tirá-lo ou para estragá-lo.” (KLEIN, 1975, p. 180).

Spielman (1977, *apud* VRIES, 1993), destaca que para o indivíduo comportar-se de maneira invejosa o mesmo passa por alguns estágios, que ele chama de “estados da alma”. Primeiro, um desejo de emulação, de querer ser o que o outro é, de igualar-se pautado na percepção da excelência; em seguida, o indivíduo sente-se machucado, lesado, com a impressão de ser inferior, abre-se uma “ferida narcisista”; a partir de então, aflora o desejo de possuir o que é do outro; e por fim a ira, a cólera que se apresenta externamente sob diversas formas que vão desde uma decepção a até mesmo atitudes violentas de destruir o objeto cobiçado.

São considerados objetos de inveja: as necessidades básicas para existência e sobrevivência humana; bens objetos e qualidades entendidas como qualificadoras em algum tipo de competição social; e qualidades capitais do ser humano. Contudo, o sentimento de inveja para ser compreendido também precisa ser relacionado ao conceito de justiça social, pois situações de privação relativa, de injustiça institucional, interpessoal ou mesmo social pode ser suficiente para o despertar da inveja. Portanto, para se compreender a inveja, é preciso reconhecer os componentes da justiça e da distribuição de bens (TOMEI, 1994).

Ainda é possível, quando se trata de caracterizar ou mesmo conceituar a inveja, que cometa-se o erro de confundir o sentimento invejoso com outra sensação como, por exemplo, o ciúme, partindo da premissa de que mesmo sendo possível na teoria separar e entender os dois conceitos, na prática ambos são praticamente indistinguíveis (BERS, ROBIN, 1984). Para evitar tal confusão, Melanie Klein pontua que o ciúme baseia-se na inveja, porém em uma relação de ao menos duas pessoas, e muito mais relacionado ao amor que alguém pensa ter direito, mas sente-se privado ou ameaçado em virtude de um rival. E também é clara a diferença entre inveja e ciúme quando falamos da facilidade em assumir tais sentimentos, pois, este último é bem mais aceito que o primeiro (KLEIN, 1975).

Após a definição do fenômeno, se faz necessário compreender suas formas de manifestação nos seres humanos e as formas que os indivíduos encontram para fazer frente a esse sentimento tão controverso.

2.1 Formas de fazer frente à inveja

A maneira pela qual a inveja se expressa e é abraçada ou combatida depende de variáveis internas e externas aos indivíduos. Focando nesses tipos de comportamentos, Tomei (1994) elenca cinco principais:

- a) Desvalorização, por meio da qual os indivíduos movem-se pelo desejo de vingança, denegrindo as boas qualidades do objeto desejado, diminuindo a dependência e a admiração;
- b) Negação ou bajulação, que se caracteriza pela busca de aceitação consciente do sentimento de inveja, negando o encontro com aquilo que se deseja;
- c) Projeção, faz com que a pessoa sinta que possui o que inveja, passando a enxergar-se em meio a pessoas invejosas e alheia a tal sentimento;
- d) Idealização, o indivíduo que sofre com a inveja que sente, procura perceber o objeto de sua cobiça como algo além de suas capacidades, exagera-se o valor do que se quer na tentativa de diminuir a inveja;
- e) Retirada, ocorre quando a pessoa não consegue conviver com seu próprio sentimento de inveja, e para combate-lo afasta-se de qualquer competição, além de desvalorizar-se.

Reforçando a ideia de que padrões de comportamento podem ser percebidos em indivíduos que procuram enfrentar a inveja, Vries (1993) estabelece uma comparação que categoriza as atitudes apresentadas como sendo destrutivas ou construtivas.

Dessa forma, ficam claras as diversas atitudes que podem ser consideradas como soluções ou mesmo consequências do sentimento invejoso nos indivíduos, porém, ainda se faz necessário compreender de que maneira tal emoção é percebida e tratada em âmbito organizacional.

2.2 Gerenciando a inveja nas organizações

Diversos estudos procuraram determinar como a inveja é percebida nas organizações, as maneiras através das quais os gestores lidam com essa variável subjetiva, a influência desta sobre as decisões e os resultados organizacionais, e até mesmo, a relação dessa emoção com a cultura da empresa (BECK, 1998; PRADEBON; ERDMANN, 2002; VERDIANI, 2006; ARAÚJO *et al.*, 2014; PASQUINI; BONFIM, 2015).

Bedeian (1995) propõe em seu estudo que o indivíduo precisa adotar uma postura mais proativa do que reativa no que concerne o trato com a inveja no campo profissional. O autor define cinco diretrizes que apoiam pessoas nessa situação, em primeiro lugar, o indivíduo precisa ser um membro forte da equipe e aderir às regras não oficiais do local de trabalho; também deve evitar expor muitas informações sobre si; manter-se progredindo na carreira tomando cuidados para não se tornar um alvo para a inveja alheia; usar da mediação caso possível, utilizando de programas organizacionais que abordam invejados e invejosos no trabalho; e por fim, retirar-se do ambiente ou, como o próprio autor nomina, do “sistema doente”, pois, em alguns casos, a inveja está enraizada não somente em algumas pessoas, mas também na própria organização.

Neste estudo utilizaremos as perspectivas de Tomei (1994) e Tomei e Belle (1997) para analisar a gerência da inveja no contexto organizacional que reúne ações em nível individual e em nível organizacional.

Em sua obra Tomei (1994) elenca diversos questionamentos que podem ser feitos por pesquisadores que desejam compreender mais profundamente como emerge o sentimento invejoso nas organizações e seus efeitos sobre o ambiente organizacional. As questões perpassam temáticas como o perfil cultural dos entrevistados, suas opiniões sobre colegas de trabalho e práticas de gestão implementadas pela alta chefia.

Sua abordagem foi utilizada em estudo realizado conjuntamente em empresas francesas e brasileiras (TOMEI; BELLE, 1997), partindo das provocações anteriormente citadas, as pesquisadoras puderam perceber como a inveja e seu gerenciamento desenvolvem-se de maneiras distintas a depender do contexto investigado.

Assim, por meio da categorização das práticas existentes, será possível descrever o método utilizado pelo corpo gestor para gerência da inveja assim como o significado dado ao sentimento, e traçar oportunidades de melhorias no trato da atitude invejosa no ambiente de trabalho.

3 I ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa em virtude da subjetividade das variáveis que compõem o fenômeno estudado. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa foi definida como descritiva e com relação aos procedimentos técnicos adotados para sua execução, a mesma caracterizou-se por ser um estudo de caso.

O contexto da pesquisa é formado por todo corpo docente que atua na Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira. Já os sujeitos da pesquisa escolhidos foram os membros que compõem a gestão da referida instituição, a saber: o professor e gestor da escola, assim como os dois coordenadores de curso e a coordenadora pedagógica.

O instrumento utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do roteiro elaborado por Tomei (1994) bem como adotou-se também a consulta a fontes documentais. Os documentos considerados administrativos consultados foram o estatuto do servidor do Estado de Pernambuco assim como a lei do magistério.

As variáveis de análise escolhidas para o estudo, seguindo o modelo teórico escolhido (TOMEI, 1994), foram o conceito de inveja, as práticas que corroboram tal sentimento na organização e as ações de gerência do sentimento invejoso.

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio da análise de conteúdo qualitativa e para a apresentação e discussão dos resultados, definiram-se três categorias: a) caracterização da inveja segundo os sujeitos da pesquisa (E. 1; E. 2; E. 3; E. 4); b) práticas gerenciais que estimulam a inveja; c) ações da gestão para

controle do sentimento invejoso.

4 | ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Buscou-se nesse estudo investigar a temática inveja em um contexto específico, limitado a Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira. A referida instituição compõe um rol de escolas estaduais localizadas no estado de Pernambuco, que foram criadas para oferecer a população um ensino médio concomitante ao ensino técnico profissionalizante.

4.1 Caracterização da inveja

A inveja na Escola Técnica Estadual Professora Célia Siqueira, pode ser compreendida, de acordo com a fala do seu gestor, como um sentimento bom ou ruim a depender da maneira que o indivíduo a emprega em suas ações em seu cotidiano.

Existem duas formas de encarar a inveja, uma como um sentimento mal, ruim, que faz com a pessoa deseje o que o outro tem para que o outro não tenha mais e existe aquilo que chamamos de “inveja branca” que é a inveja boa, que é quando você vê alguém alcançar um objetivo e você deseja pra si chegar aquele objetivo, mas sem tomar o lugar do outro. (E.1)

Essa postura se encaixa com o que afirma Tomei (1994) quando em sua obra a autora apresenta ao leitor duas perspectivas sobre a mesma temática. Segundo a estudiosa a inveja é a priori um sentimento ruim, sombrio, que todos sentimos, mas preferimos não externalizar por vergonha do julgamento alheio. Nessa perspectiva, Tomei adverte que o indivíduo procura não somente ter o que o próximo tem, mas anseia que o outro não possua mais o seu objeto de desejo. O outro lado da inveja, que a autora também defende existir, está voltado para a admiração que é possível sentirmos em relação à conquista alheia. Neste sentido, a autora destaca o lado benigno e construtivo do sentimento invejoso, que não compromete a ordem social e que desperta no ser humano o desejo de ter o mesmo que o outro tem, porém por meio de esforço próprio e sem a necessidade de tomar o que está sob a posse de outrem. Destaque para o alinhamento entre o entendimento do gestor com o que defende a autora nesse sentido:

Por exemplo, determinado colega de trabalho alcançou tal função, tal objetivo, então eu penso pra mim que um dia vou alcançar aquele objetivo que o colega alcançou, eu vou trabalhar pra também chegar lá e não pensar em tirar aquilo que o colega conseguiu, em tomar o lugar do colega. (E. 1)

Tais apontamentos, corroboram os achados do estudo de Verdiani (2006) em um estudo no setor calçadista, diferente do setor estudado nesta pesquisa, que também encontrou opiniões que destacam ambos os lados da inveja. Porém, é possível perceber certa unidade no entendimento dos coordenadores, que enfatizaram o

aspecto negativo do sentimento, utilizando em suas respostas expressões como “desgosto ou pesar” (E. 3), “sentimento ruim” (E. 2) “infelicidade” (E. 4), o que denota ainda a predominância de um conceito ruim acerca da temática.

Com relação às consequências da inveja sobre a rotina organizacional, o gestor, assim como seus coordenadores, declararam que a queda na produtividade e a fragilização das relações interpessoais são facilmente percebidas, aspectos destacados por Tomei (1994), e estabelecidos no estudo de Araújo et al. (2014) que reforçam ainda que os efeitos causados pela inveja em organizações públicas contribuem para o aumento das barreiras já existentes a uma mudança qualitativa que possa ser convertida em benefícios à população atendida.

4.2 Práticas gerenciais que estimulam a inveja

Partindo da premissa de que a inveja é inerente a todo agrupamento ou organização humana (PATIENT; LAWRENCE; MAITLIS, 2003), foi indagado ao gestor e coordenadores sobre suas práticas a fim de que fosse possível identificar ações que nas empresas estimulam o sentimento invejoso. Conforme o seguinte trecho da entrevista é possível perceber que existem práticas que corroboram comportamentos invejosos, e que são implementadas pela própria equipe gestora, como por exemplo, nas falas transcritas de E. 1 e E. 3, respectivamente: “A gente procura motivar e evidenciar para que desperte no outro a vontade de fazer também, mesmo sabendo que é uma faca de dois gumes.”. E também em: “Deixamos clara a posição de cada um nas reuniões para todos os presentes, para que cada professor se conscientize de sua situação.”.

Ainda que o corpo gestor reconheça que as ações de reconhecimento do mérito para profissionais que atinjam as metas possam estimular o lado ruim da inveja, aquele que segundo Tomei (1994), não produz admiração ou estimula o crescimento, o corpo diretivo da escola técnica considera válida e adequada a utilização de tais ações. Os destaques individuais são realizados publicamente no ambiente escolar, sempre mantendo o cuidado de exaltar que a sinergia do grupo é o que propicia o terreno favorável a consecução dos objetivos estabelecidos, o que alinha o contexto pesquisado às conclusões de Patient, Lawrence e Maitlis (2003), quando afirmaram que a cultura organizacional se faz tão presente quanto a ação individual durante a construção do sentimento invejoso.

É notória a influência exercida sobre o comportamento dos membros componentes do corpo docente, por parte de práticas gestoras da equipe que precedeu o atual diretor e que ainda, segundo o relato do mesmo, se fazem lembradas em determinados momentos. Ainda que o atual gestor (E. 1) não possua controle sobre o que foi realizado antes de sua investidura no cargo, sua fala remete ao que Tomei (1994) define como sendo politização e modelos autoritários: “Os mitos existiam, com o propósito de serem seguidos, cegamente, e esses mitos não eram necessariamente

pessoas, mas atitudes e comportamentos de outra instituição que não condiziam com nossa realidade.”.

Ainda na fala do diretor percebe-se que existem resquícios de estratégias de idealização que eram utilizadas, e devido ao pouco tempo de trabalho ainda não foi possível extinguir:

Vamos ligar pra saber como fulano de tal vai fazer, qual será a decisão em tal lugar, então assim continuávamos dependentes como se estivéssemos ainda como embriões que surgiram de uma outra instituição, sem autonomia ou predisposição pra fazer. (E.1)

Essas ações, que não foram citadas pela equipe da coordenação, sendo relembradas somente pelo diretor, são elencadas por Beck (1998) como estratégias gerenciais de controle sobre os membros da organização, definição alinhada com o depoimento colhido do gestor acerca das ações que encontrou quando assumiu a gestão da escola e que hoje procura coibir.

4.3 Ações para controle do sentimento invejoso

Tomei (1994) sugere diversas práticas e posicionamentos por parte da chefia que podem inibir a presença da inveja nas instituições. Ao longo da entrevista é possível destacar trechos que remetem a estas diretrizes: “Gestão participativa e democrática é no que acreditamos e tentamos colocar em prática” (E. 1) e, “A gestão participativa e uma boa comunicação podem não extinguir mas ao menos diminuem a presença desse sentimento” (E. 2).

Um aspecto que chama atenção é a preocupação da equipe com a gerência da inveja em nível individual, na busca do que pode ser definido como autoconhecimento. Os entrevistados defendem que muitas vezes o comportamento invejoso pode ter origem em contextos alheios ao ambiente profissional e somente uma investigação minuciosa do indivíduo poderá revelar o que estimula a conduta invejosa e dessa forma tratar da melhor maneira este problema. Dessa forma fica clara a predominância de duas palavras-chave que resumem o entendimento de boas práticas gerenciais no entendimento de gestor e coordenadores, são elas: gestão participativa e comunicação. Esses conceitos convergem com as estratégias ou instrumentos legítimos elencados por Beck (1998) como formas de influenciar positivamente o clima organizacional.

Tomei (1994) destaca que as emoções que convergem no sentimento invejoso incluem aspectos que passam por convenções sociais e até mesmo respostas psicológicas, e que tais experiências vividas pelo indivíduo podem colaborar no entendimento de seu comportamento.

Fato que dificulta especialmente a gerência do comportamento invejoso é a rigidez e a objetividade encontradas nos regimentos e leis que norteiam as ações dentro de instituições públicas, que é o caso da organização estudada. Segundo os respondentes e conforme foi verificado no estatuto do servidor do Estado de Pernambuco, não há

menção ao termo inveja, apesar de existir instruções para tipos de comportamento que podem ter o sentimento invejoso como sua motivação. É o que Flach (2007) constata em sua pesquisa ao destacar que a falta de códigos penais ou outras formas de prever a coação e a aplicação de penas eficazes sobre esses assuntos, como fatores que contribuem para banalização desta temática.

No final de sua fala, o gestor da escola (E. 1) e um dos coordenadores (E. 4), respectivamente, citam uma alternativa interessante para o tratamento da inveja e que vai ao encontro das premissas “autovalorização” e “sistema de informação” pontuadas por Tomei (1994) como indicações para controle da inveja: “Importante que tivéssemos periodicamente formações para o profissional, não na área específica, pedagógica, mas nessa área motivacional.”; e, “Reuniões para tentar ajudar o indivíduo a perceber-se como capaz de obter êxito.” .

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sentimento de inveja foi caracterizado neste estudo como intrínseco a todo ser humano e consequentemente presente em todas as organizações (CUKIER, 2011).

Dessa forma, este elemento subjetivo deve ser levado em consideração no momento em que se assume a gerência ou chefia de qualquer organização, pois a linha que separa a vertente benéfica da inveja de seu sentido destrutivo é muito tênue, o que torna o acompanhamento de tal sentimento ainda mais complicado que a gestão de aspectos objetivos das organizações.

Quando analisada a percepção da inveja segundo os membros da gestão da escola abordada, é destaque na fala dos entrevistados a predominância da visão negativa do sentimento invejoso, ainda que o gestor tenha destacado o entendimento de que a inveja pode estimular condutas imorais ou antiéticas em igual medida a práticas construtivas e saudáveis para o indivíduo e para a organização. Todos elencaram ainda como principais consequências da inveja a perda da eficiência e da produtividade da empresa, o que reforça que o aspecto negativo é ainda o mais lembrado quando o assunto é essa emoção. Mas também compreendem que o indivíduo não nasce invejoso, e que tal sentimento aflora nas pessoas ao longo das experiências que vivem e em ambientes que podem ser familiares, profissionais, ou qualquer outro nos quais os indivíduos estejam inseridos.

Quanto às práticas de gerência que estimulam a inveja, o diretor assim como os coordenadores, ressaltam que o reconhecimento público do mérito individual é a mais praticada e que compreendem que a mesma pode ser o estopim de uma conduta invejosa dentro da escola. Destaca-se a carga emocional negativa presente na escola, oriunda da antiga gestão, que segundo as respostas obtidas ainda dificulta a gerência da inveja naquele ambiente. Os mitos, as idealizações e as práticas autoritárias deixaram marcas ainda sentidas mesmo após a mudança do corpo gestor realizada há 9 meses, o que isenta mas não facilita o trabalho da gestão atual no que tange a

gerência da conduta invejosa.

Em se tratando especificamente das ações que o corpo gestor da instituição de ensino utiliza como instrumentos para inibir ou extinguir a conduta invejosa em seu grupo de trabalho, sobressaem-se a gestão participativa e/ou democrática, a avaliação do mérito e o estímulo e valorização do autoconhecimento pautado em um processo de comunicação adequado. Gestor e coordenadores acreditam que inserindo os indivíduos no processo de tomada de decisão terão menores problemas com julgamentos pessoais. E, partindo de suas percepções de inveja, mantêm uma postura de busca por conhecer as diversas realidades das pessoas com quem trabalham, para que seja possível chegar até a origem de um possível comportamento invejoso.

A partir dos resultados encontrados no contexto da escola investigada e por meio das declarações obtidas dos diversos atores envolvidos no processo de gestão é possível estabelecer novas perspectivas acerca do sentimento invejoso. As particularidades nas opiniões emitidas e as especificidades das ações implementadas na escola demonstram como entidades podem responder de diversas maneiras a um mesmo estímulo (comportamento invejoso) no ambiente de trabalho. Tais achados corroboram com a discussão sobre a temática inveja no sentido de apresentar os métodos utilizados por uma organização com fins de gerenciamento de algo tão subjetivo.

Durante este estudo surgiram algumas limitações como, por exemplo, a dificuldade em conseguir a participação de um membro do corpo diretor durante a etapa de entrevistas devido a escala de horários.

E por fim, ressalta-se que o sucesso na busca por estabelecer definições e práticas de controle de aspectos subjetivos pode ser influenciado pelo momento no qual a pesquisa foi realizada, o que neste caso fundamenta a proposta para estudos futuros na mesma organização com o corpo docente, no caso os que pertencem a escalas inferiores na hierarquia, de modo a verificar a percepção dos mesmos sobre esta temática. Ainda é possível um estudo comparativo da gerência da inveja entre duas ou mais escolas que se submetem às mesmas regras e diretrizes, a fim de que possam ser averiguadas divergências ou convergências nas práticas das instituições.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M.; NASCIMENTO, T. C.; BRITO, L. M. P.; GALVÃO JUNIOR, F. M. Inveja em organizações públicas: reflexões introdutórias. Revista Diálogo, n. 24, 2014.

BECK, Nelson Germano. A inveja: um comportamento esquecido nas organizações. Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 5, n. 10, 1998.

BEDEIAN, Arthur G. Workplace envy. *Organizational Dynamics*, v. 23, n. 4, p. 49-56, 1995.

BERS, Susan A.; RODIN, Judith. Social-comparison jealousy: A developmental and motivational study. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 47, n. 4, p. 766, 1984.

BINIARI, Marina G. The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: the case of envy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 1, p. 141-170, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PAGOTTO, Cecília do Prado. O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. 2010, vol.26, n.spe, pp. 37-50. ISSN 0102-3772.

BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002.

CANEN, Alberto G.; CANEN, Ana. Challenging envy in organizations: multicultural approaches and possibilities. **Business Strategy Series**, v. 13, n. 5, p. 199-207, 2012.

CREPALDI, L.. A inveja no mundo atual. *Revista IMES Comunicação*, São Caetano do Sul, v. II, n.4, p. 60-62, 2002.

CUKIER, Rosa. Psicossociodrama da inveja: atire a primeira pedra se você puder!. **Rev. bras. psicodrama**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 13-33, 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-53932011000100002&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 30 abr. 2016.

DOGAN, Kim; VECCHIO, Robert P. Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, v. 33, n. 2, p. 57-64, 2001.

FLACH, L. Comportamentos antiéticos nas organizações: relatos ligados a inveja, mentira, fofocas e assédio moral. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro –RJ.

FERREIRA, A.B.H.. **Aurélio, século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3^a ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1999.

GRANDE, Carolina. O trabalho e o afeto: Prazer e sofrimento no trabalho dos professores da escola pública de Brasília. Dissertação. (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

JACOBY, Alessandra Rodrigues et al. Assédio moral: uma guerra invisível no contexto empresarial. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, v. 9, n. 2, p. 619-645, 2009.

KLEIN, Melanie. Envy and Gratitude and Other Works 1946–1963: Edited By: M. Masud R. Khan. In: **Envy and Gratitude and Other Works 1946–1963: Edited By: M. Masud R. Khan**. London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-Analysis, 1975. p. 1-346.

MACHADO, Evelcy Monteiro; MACHADO, Larissa Monteiro. Gestão educacional: discutindo inveja nas organizações. In: MACHADO, Evelcy Monteiro; CORTELAZZO, Iolanda Bueno de Camargo (Org.). *Pedagogia em debate: desafios contemporâneos*. Livro Virtual. Curitiba:UTP, 2004.

PASQUINI, Nilton Cesar; BONFIM, Rita de Cássia Aparecida Busto. Classificação do sentimento inveja em 133 gestores. *Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo*, v. 5, n. 1, 2015.

PATIENT, D.; LAWRENCE, T.; MAITLIS, S. Understanding workplace envy through narrative fiction. *Organization Studies*, v. 24, n. 7, p. 1015-1044, 2003

PRADEBON, Vania Marta; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. Sentimento presente nas relações de trabalho da enfermagem: a inveja. *Rev. RENE*; 3(1): 34-jan.-jun. 2002.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas

resistências à mudança organizacional. Revista de Administração de empresas, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TOMEI, Patrícia A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TOMEI, Patrícia A.; BELLE, Françoise. Análise comparativa da gerência da inveja nas organizações brasileiras e francesas. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 1997.

VERDIANI, Glaura M. Sajovic. *Um estudo sobre a inveja no ambiente organizacional*. Araraquara. Dissertação de mestrado-PMDRM- Centro Universitário de Araraquara, 2006.

VIDAILLET, Bénédicte. Lacanian theory's contribution to the study of workplace envy. **Human relations**, v. 60, n. 11, p. 1669-1700, 2007.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In Chanlat, J. F. (Org) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. I. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Data de aceite: 03/12/2019

Leonardo da Silva Moraes

Governo do Estado do Rio de Janeiro

Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/8677624458206672>

Maria Gracinda Carvalho Teixeira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Programa de Pós-Graduação em Administração

Departamento de Administração Pública

Seropédica, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/8230657832492432>

no tocante aos recursos públicos gerando transparência. A coleta dos dados decorre de diferentes recursos de investigação, sendo utilizadas fontes bibliográficas, documentais e orais. O estudo contribui com evidências junto ao Poder Executivo na esfera estatal brasileira na questão da efetividade da *accountability* no que concerne ao sistema de controles na aplicação de recursos públicos e na geração de transparência.

PALAVRAS-CHAVE: *Accountability; Administração Pública Brasileira; Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ); Controle; Responsividade; Transparência.*¹

ACCOUNTABILITY INTERFACES IN THE BRAZILIAN PUBLIC ADMINISTRATION: ANALYSIS OF AN EXPERIENCE OF THE GENERAL AUDIT OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO²

ABSTRACT: The objective of the research was to explore the meaning of the term *accountability* and its interfaces in the Brazilian public administration, pointing out the advances and obstacles of accountability in Brazil from the analysis of an experiment of the General Audit of the State of Rio de Janeiro (AGE/RJ) and his performance in the Confederations Cup in 2013.

RESUMO: O objetivo da pesquisa foi explorar o sentido do termo *accountability* e suas interfaces na administração pública brasileira, apontando os avanços e entraves da *accountability* no Brasil a partir da análise da experiência da Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) na sua atuação na Copa das Confederações de 2013. A pesquisa procurou investigar de que forma a AGE/RJ promoveu, na experiência em foco, condições para desenvolver *accountability* no controle interno, como apoio ao controle externo e social

¹ A primeira publicação do texto foi na Revista Eletrônica de Administração (REAd), na edição 83 - n° 1 – Janeiro/ Abril 2016 – p. 77-105

² The first publication of the text was in the Electronic Journal of Administration (REAd), issue 83 - n° 1 - January / April 2016 – p. 77-105

The research sought to investigate how the AGE/RJ promoted, in the experience in focus, accountability in internal control, as support for the external and social control as regards public funds generating transparency. The data collection takes place through different research methods, being used bibliographic, documentary and field work sources. The study contributes with evidence by the Executive Power in the Brazilian state sphere on the issue of accountability effectiveness with regard to the control system in the application of public resources and to generate transparency.

KEYWORDS: Accountability; Brazilian Public Administration; Control; Responsiveness; Transparency.

1 | INTRODUÇÃO

Em outubro de 1988, a Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada por meio da Assembleia Nacional Constituinte, reestabelece no país um Estado democrático e de direito. A Carta Magna inaugura um novo período da história brasileira após os regimes ditoriais no país, que por mais de duas décadas (1964 a 1985) imprimiram autoritarismo, cerceamento aos direitos civis coletivos e individuais com repressão aos opositores, censura à imprensa e liberdade de expressão de toda ordem, perseguições políticas e fortes restrições de atuação das instituições brasileiras.

Após a Constituição de 1988 e com o processo de redemocratização que esta alavancou, o país avançou, principalmente no tocante aos direitos civis, às legislações federais específicas para diferentes públicos, e, entre outros avanços políticos, o fortalecimento das suas instituições.

Ressaltam Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013, p. 2) que essa nova conjuntura política abre espaço e fortalece a ideia de *accountability* no Brasil principalmente a partir da discussão da democracia, como princípio fundamental do seu sistema político, legitimado pela Carta Magna. Desde então, explicam os autores que o termo *accountability* “circunda a literatura em companhia de expressões como controle social, participação e a própria democratização do Estado brasileiro”.

Para Campos (1990), à medida que a democracia vai amadurecendo, o cidadão, individualmente, passa do papel de consumidor de serviços públicos e objeto de decisões públicas a um papel ativo de sujeito. Enfatiza a autora que a *accountability* governamental tende a acompanhar o avanço dos valores democráticos de uma nação, tais como igualdade, dignidade humana, participação, e, entre outros, a representatividade.

O que na teoria já não é simples, na prática torna-se ainda mais complexo. E justamente por ter adquirido vários significados, ao longo da sua trajetória histórica, *accountability* acabou se tornando um termo multifacetado, portanto de múltiplas dimensões, carregado de significados e aplicabilidades. Nesse percurso, é possível identificar elementos constitutivos da *accountability* formados de acordo com os contextos histórico-institucionais, políticos e sociais particulares nos quais a

accountability se desenvolve.

O caráter multifacetado do termo *accountability* e o amplo elenco de leis que, de uma forma ou de outra, estão conectados com *accountability*, dificultam a escolha de uma única perspectiva teórico-conceitual que venha contribuir para que se compreenda a experiência de uma organização brasileira como a Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ), órgão central de controle interno e atuante no âmbito subnacional de governo no que concerne a *accountability*. Entretanto ao logo da discussão teórica, haverá aquelas que melhor fundamentarão a definição das categorias analíticas do estudo.

A AGE/RJ está vinculada hierarquicamente à Secretaria de Fazenda (SEFAZ/RJ, 2014) na estrutura organizacional do Governo do Estado e uma das suas funções é fiscalizar a atividade dos órgãos da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado responsável pela realização da receita, da despesa e pela gestão do dinheiro público.

Estudar a *accountability* no âmbito da AGE/RJ é, portanto um grande desafio visto a abrangência de atuação da instituição e sua conexão com outros órgãos nos vários âmbitos governamentais e a variedade de abordagens e de sentidos do termo *accountability*.

Tem sido notória a mobilização popular recente por assuntos de interesse coletivo. No bojo das recentes manifestações da sociedade civil, tomaram vulto os protestos sobre os megaeventos esportivos no Brasil, nos estados envolvidos com os eventos, destacando-se aqui o estado do Rio de Janeiro. Destacam-se entre as bandeiras de luta das manifestações, as relacionadas aos custos envolvidos com megaeventos esportivos, com as instalações esportivas, a falta de transparência com o destino dos recursos e dos espaços públicos utilizados nesses megaeventos, a falta de consulta à população nas tomadas de decisões sobre os megaeventos, entre outras.

Diante da situação problemática acima apresentada, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: de que forma a AGE/RJ promove condições para desenvolver *accountability* no controle interno, como apoio ao controle externo e social no tocante aos recursos públicos gerando transparência? A partir dessa indagação, o estudo se propõe a explorar o sentido do termo *accountability* e suas interfaces na administração pública brasileira, apontando os avanços e entraves da *accountability* no Brasil a partir da análise da experiência da uma organização pública, a Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e sua atuação na Copa das Confederações de 2013.

Para apresentar a pesquisa realizada, estruturou-se esse artigo em quatro partes. Após a introdução, a primeira parte apresenta a fundamentação teórica do trabalho subdividido em três seções: *accountability*: origem do conceito e significados, as interfaces da *accountability* com democracia, transparência e controle e *accountability* e a questão dos controles na administração pública brasileira. A segunda parte trata da abordagem metodológica do estudo. A terceira registra a análise de dados e os resultados da pesquisa. Por último, apresentam-se as considerações finais do trabalho.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Accountability: origem do conceito e significados

A *accountability* surge relacionada à noção de controle externo, conceito que conforme começou a ser estruturado por pensadores como Locke no fim do século XVII, e Montesquieu, no século XVIII, mas que já aparecia no fim da Idade Média na Inglaterra, além de França e Espanha, onde já podia ser localizada, naquela época, segundo os estudos de Pessanha, a menção a uma ideia de “Corte de Contas” (PESSANHA, 2007).

O controle externo, que pode ser definido como “todo controle exercido por um Poder ou órgão sobre a administração de outros” (LIMA, 2008, p. 8), se origina, por sua vez, dos primeiros mecanismos de limitação do poder do governante. Lembra Pessanha que “para o pensador Locke o soberano é o supremo executor da lei, mas quando a viola perde o direito à obediência” (PESSANHA, 2007, p.140; PESSANHA, 2009).

Explorando as raízes históricas do significado de *accountability*, vale ressaltar a importância das ideias do pensador Montesquieu (1985) quando ele explica que, proteger a liberdade política consiste, acima de tudo, em construir um equilíbrio. No plano institucional, isso se consegue como explica o referido filósofo, com a criação de um sistema de “freios e contrapesos”, o que os americanos nomeariam mais tarde de sistema de “checks and balances”, baseado na noção de Montesquieu de que o próprio poder pode ser usado para evitar ou combater o abuso de poder. Tal ideia de controle, originada no período medieval levaria, mais tarde ao desenvolvimento de mecanismos de controle externo presentes nas constituições modernas, no sentido de controle da ação do governante, dando base ao surgimento do Estado moderno. Complementa Pessanha (2007) com base nas ideias de Montesquieu que os “checks and balances” realizados entre os três Poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário, os quais limitam a autoridade e abuso de poder com todos se auto vigiando. Tal distribuição de autoridade é à base do constitucionalismo, como enfatiza Pessanha (2009), pois um dos papéis de uma Constituição é justamente distribuir a autoridade entre os Poderes numa sociedade – e, logo, a forma e o nível de controle externo de cada Poder sobre o outro.

O que se percebe, na interpretação de Pessanha (2009) é que, apesar da relevância das leis, já apontada no século XVII com Locke, as tarefas de fiscalização e o controle também chamavam forte atenção também no século XVIII com Montesquieu.

Como foi visto nessa breve retrospectiva histórica, a noção de controle do outro está conectada com o conceito de controle externo, o que, de acordo com Pessanha (2007,114), “motivou todo o constitucionalismo liberal dos séculos XIX e XX” e

influenciando a construção de conceitos como prestação de contas, ou transparência, ou *accountability*. Observa-se também que a gênese do conceito de controle externo parece encontrar explicação nas primeiras formas de limitação do poder do governante e que é dessa ideia que se origina a contemporânea *accountability*.

Contudo, não há um consenso entre os autores sobre o sentido de *accountability*, pois as distintas abordagens apontam diferentes significados.

Para Baquero (2008), o exercício da cobrança de direitos, por parte do povo aos deveres assumidos pelos seus representantes, é uma forma de caracterizar o processo que vem sendo amplamente compreendido como *accountability*. Nessa caracterização, como explica o autor, está contido um sentido moral, pela sociedade, de adjudicar a prestação de contas dos seus representantes, o que supostamente traz elementos para que a população possa avaliar a eficiência e a efetividade da gestão pública.

Nesse sentido, o autor Mainwaring (2003) explica que a *accountability* foi posta como um dos focos de atenção e estudo na América Latina a partir dos anos 1980, no que ele se refere como o período de pós-transição democrática no continente. A partir de então, ensina Mainwaring que a preocupação em relação à *accountability* no âmbito político-estatal ultrapassou do campo da *accountability*, até então mais voltada para o campo eleitoral, e estendeu-se por outras esferas da vida política do continente, emergindo como importante desafio para melhorar a qualidade das democracias da América Latina, que passam a construir mecanismos mais efetivos de *accountability*. Ressalta ainda o autor que, embora *accountability* desde então tenha se tornado uma preocupação proeminente na América Latina, só recentemente começa a emergir na literatura acadêmica um debate mais voltado para campos de estudos que não se debruçem apenas sobre o viés que relaciona **accountability** à questão eleitoral ou de representatividade no sistema político do país. A observação de Mainwaring (2003) encontra apoio na argumentação de Ana Maria Campos (1990), apresentada acima, que relaciona o avanço da democracia de um país com o interesse dos cidadãos pela *accountability*.

Além da recorrente contribuição de Ana Maria Campos (1990) no tema da *accountability*, outros estudiosos do assunto, como Sano (2003), Pinho e Sacramento (2009), Sacramento e Pinho (2012), Raupp e Pinho (2014) e também estudos registrados no Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), publicados em 2000, atestam que a falta de um termo em português, e também em espanhol, que designe adequadamente a essência da *accountability* seria uma indicação de que é ainda incipiente a consolidação do próprio conceito no país e na América Latina em geral. Em registros do CLAD explica-se essa ausência:

Percebe-se um consenso entre os autores de que a dificuldade para se obter uma tradução imediata e precisa para o termo não reside simplesmente na inexistência do termo na América Latina (...). E, para complementar o raciocínio, não é difícil concluir que se um idioma é incapaz de expressar conceitos (...) com uma única

palavra, isso se deve à ideia subjacente a esses conceitos de que esses conceitos não fazem parte daquela cultura vigente (tradução do pesquisador) (CLAD, 2000, p.329).

Trazendo essa discussão especificamente para o Brasil, a inexistência do termo *accountability* em português, com a presença apenas da sua expressão de origem, “prestaçāo de contas”, termo que designa somente um lado do processo, o das demonstrações contábil- financeiras, na visão de Sano, talvez seja um indício de que esse sentido restrito revele que uma noção mais ampla de *accountability* ainda não tenha sido internalizada pelas democracias da América Latina, destacando-se aí o Brasil (SANO, 2003, p. 32-33).

Nesse sentido, Raupp e Pinho (2014), assim como Pinho e Sacramento (2009) confirmam que a questão da prestação de contas explica apenas parte do conceito de *accountability*, cujo significado é mais abrangente, envolvendo “responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparéncia, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo” (RAUPP; PINHO, 2014, p. 145).

Há também autores, como Michael Power (1999), que apresentam uma visão distinta de *accountability*, compreendendo-a como instrumental trazido do mundo das corporações financeiras e disseminado no setor público, com as mudanças estruturais ocorridas na esfera pública. No seu livro *The audit society – rituals of verification*, Power (1999) ressalta que, quando o mundo das finanças requereu demanda por auditoria e *accountability* financeira e contábil, isso provocou uma mudança na governança daquele mundo específico; da mesma forma, a transposição da demanda de *accountability* para outras áreas, como a estatal, rendeu a elas “uma reinvenção de sua governança” (POWER, 1999, p. 41). Para Power, a *accountability* então passa a introduzir o sentido de limitação do poder do governante, na sua responsabilização política que isso acarreta. Assim, enfatiza o referido autor que *accountability*, nesse contexto, tem o poder de reinventar, ou melhor, consolidar a governança do Estado. Em suma, Power (1999) acredita que tal demanda começou no mundo econômico-financeiro, pois o crescente interesse por *accountability* e a importância da prestação de contas veio, em boa parte, conforme defende o autor, pelo aumento da prática de auditoria financeira (*auditing*) e de fornecimento de selos e certificações de qualidade (os ISOs 9000 e afins) no final dos anos 1980, no que Power chama de consolidação de uma “audit society” (POWER, 1999, p. 4).

O referido autor explica que durante os finais dos anos de 1980 e início de 1990, o verbo auditar passou a ser usado na Inglaterra de uma forma crescente em contextos variados: na regulação de auditoria de companhias privadas, na prática de auditoria ambiental, na auditoria de gestão, na auditoria forense, na auditoria de propriedade intelectual, na auditoria médica, na auditoria de ensino, na auditoria de tecnologia entre muitas outras, o que acabou levando a auditoria a um nível de estabilidade e

aceitação institucional, influenciando outros países.

A partir desse ambiente “accountable” (“auditável”) criado pelas finanças e pelo setor privado, assim como esclarece Power, a prática de *accountability* se espalharia por outras esferas, inclusive a estatal, auxiliada pela vinda do que se chamou New Public Management (POWER, 1999, p. 10).

Essa discussão atraiu a atenção dos pesquisadores, autores do presente estudo, uma vez que, além das contribuições dos vários autores que se dedicam a este objeto, alguns dos aspectos dessa reinvenção na área pública, apontados por Power, como, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema interno de *accountability* e a capacidade de aprendizado que essa *accountability* interna traz para uma organização, podem ampliar a compreensão dos interessados pelo tema, sobre o desenvolvimento de *accountability* no Brasil, na gestão de auditoria governamental na esfera estatal e suas interações com a sociedade. Nesse sentido o estudo pode contribuir com evidências do Executivo brasileiro na questão da *accountability*.

Acrescentam Abrucio e Loureiro (2004, p. 75) que “normalmente a literatura sobre *accountability* trata do controle dos atos dos governantes em relação ao programa de governo, à corrupção ou à preservação de direitos fundamentais dos cidadãos”. Todavia, de certa forma, alinhados à visão de Power (1999), alertam Abrucio e Loureiro para o fato de que o tema recentemente também tem sido tratado no contexto da reforma do Estado e da administração pública, notadamente nas discussões sobre de que maneira transparência e responsabilização podem melhorar a eficiência da ação governamental e da gestão pública. Todavia, como se mencionou no debate inicial do presente trabalho, há tantos outros significados constitutivos da *accountability*, requerendo que se entendam as interfaces teórico-conceituais que o termo traduz, para uma melhor visão da sua dimensão multifacetada.

2.2 As interfaces da *accountability* com democracia, transparência e controle

De acordo com Campos (1990, p. 30), “nas sociedades democráticas mais modernas se aceita como natural e espera-se que os governos – e o serviço público – sejam responsáveis perante os cidadãos” e que “*accountability* não é apenas uma questão de desenvolvimento organizacional ou de reforma administrativa”. Argumenta a autora que a interpretação de *accountability* como “a simples criação de mecanismos de controle burocrático não se tem mostrado suficiente para tornar efetiva a responsabilidade dos servidores públicos” (CAMPOS, 1990, p. 30-31). Defende ainda que o desenvolvimento da *accountability* transcende meios formais e requer a emergência de valores culturais para que sejam, portanto incorporados os meios formais dos quais dependem a *accountability*. Por consequência, fica intrinsecamente ligada à democracia formal e informal de forma participativa, na sua visão.

Nessa mesma direção, e resgatando a discussão inicial deste trabalho, é importante trazer à tona a ênfase dada por Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013)

ao termo *accountability*, ressaltando a preocupação dos autores com a relação entre este termo e a democracia. Para os autores, é preciso se discutir sobre a democracia para entender *accountability*.

Para Bobbio (1986), um regime democrático deve contemplar um conjunto de regras, primárias ou fundamentais, de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada à participação mais ampla possível dos interessados. Nesse sentido, a democracia pode ser entendida como um método para a constituição de governo e para a formação das decisões que abrangem toda a sociedade.

A contínua responsividade do governo às preferências dos seus cidadãos é uma característica chave para que uma democracia torne-se efetiva. Os cidadãos devem ter a oportunidade de formular suas preferências, expressá-las por meio da ação individual e/ou coletiva, bem como considerá-las nas ações governamentais (DAHL; LIMONGI; PACIORNIK, 1997). A democracia, enquanto forma política sobre um dado território, está necessariamente conectada à cidadania, e esta só pode existir dentro da legalidade de um Estado democrático (O'DONNELL, 1998).

Baquero (2008) então sugere que a democracia contemporânea requer uma cidadania ativa que se envolva na arena política via discussões, deliberações, referendos e plebiscitos, ou seja, por meio de mecanismos formais e informais, sem que isso comprometa as instituições convencionais de mediação política. Nesse sentido, espera-se que os cidadãos decidam o futuro dos seus países através de seus representantes que por sua vez, devem prestar contas à sociedade de como e onde os recursos públicos são aplicados. Assim, a reflexão que se apresenta vincula democracia a *accountability*.

Nos trabalhos desenvolvidos por Platt Neto, et al. (2007), os autores se baseiam em Iudícibus, Marion e Pereira, para elucidar a noção e uso de *accountability* como uma espécie de responsabilidade do gestor profissional de prestar contas. Já Nakagawa (1998, p. 17) caracteriza *accountability* como “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder”.

Corrobora dessa visão, o Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) (2000), segundo o qual, a realização do valor político da *accountability* depende de dois fatores: do desenvolvimento da capacidade dos cidadãos de agir na definição de metas coletivas de sua sociedade e da construção de mecanismos institucionais democráticos que garantam o controle público e transparência das ações dos governantes nas várias esferas de governo e dos gestores ao longo dos seus mandatos.

Para Sacramento e Pinho (2012), o enfraquecimento das instituições, a baixa organização política por parte da sociedade e também a corrupção contribuem para fortalecer o argumento de diversos estudiosos da *accountability* quanto à fragilidade dos mecanismos de *accountability* existentes no Brasil. Nesse sentido, uma das principais

preocupações dos mencionados autores é o descrédito em relação à *accountability* uma vez que para estes, a sociedade brasileira estaria construída e preparada para aceitar níveis suportáveis de corrupção por parte dos seus governantes desde que o governo/governante ofereça contrapartida à sociedade, ou melhor, se disponha a atender demandas da sociedade.

Para Mainwaring (2003, p. 7), “*accountability* ou o ato de ter um agente público que formal e legalmente presta contas a outro ator” possui três principais elementos formadores. O primeiro, transparência, surge na literatura inglesa com o sentido de answerability, traduzindo “a divulgação de informações, uma postura transparente de transmitir a informação”. Outro elemento identificado pelo referido autor é a responsividade que também se origina do inglês responsiveness, significando “a obrigação legal de responder a questionamentos e demandas de informações, com responsabilização pelos próprios atos”; e por último, a capacidade de sanção e coerção, também originado do inglês enforcement, o que denota a capacidade, também legal e institucional, de o agente que exige as informações e contas de outro agente fazer valer essa exigência, tornando-a obrigatória, por meio de sanções e incentivos.

O conceito de transparência está intrinsecamente vinculado à qualidade da democracia e ao exercício da *accountability* assim como sugere Heald (2007). Para este autor, transparência no governo nacional e subnacional é uma forma de abertura nas relações entre governos e entre os estados e organismos internacionais. Para Heald, transparência pode ser entendida como:

Uma construção física que exerce poder simbólico, para além do seu uso metafórico, em práticas discursivas, sobre as maneiras com que os assuntos de negócios privados e públicos devem ser realizados. É essencial alinhar a relação entre transparência, abertura e vigilância governamental. [...] Os governos devem ser os mais abertos possíveis sobre as decisões e ações tomadas (HEALD, 2007, p. 25. Tradução própria).

Para a organização não governamental Transparency International “transparência é a característica de governos, empresas, organizações e indivíduos em serem abertos em relação a informações sobre planos, regras, processos e ações” (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2009, p. 44, tradução própria). Isso mostra que o conceito de transparência transcende o seu entendimento no âmbito dos governos.

Michener e Bersch (2011, p.1-2) defendem que um sistema de governo transparente está condicionado à “visibilidade” e “inferabilidade”. A visibilidade eles conceituam como “o grau no qual as informações estão completas e podem ser facilmente localizadas”. Essa condição, para os autores, apesar de necessária, é insuficiente para gerar transparência. Já a condição de inferabilidade é aquela em que “a informação pode ser usada para prover inferências”, ou seja, é necessário que a informação disponibilizada possibilite inferências corretas. Os autores sugerem que se a informação desejada não estiver plena e facilmente disponível, o sistema deverá

indicar onde e de que maneira o cidadão poderá acessar a informação requerida ou mesmo, o detentor da informação solicitada deverá simplesmente entregar a informação ao solicitante. A transparência, assim como discutida por esses autores, portanto, não seria um fim em si mesmo, mas uma maneira para que se conheça melhor o que ocorre no interior das organizações. Ou seja: a transparência será tão mais útil quanto maior for a sua contribuição a um sistema de prestação de contas efetivo, que resulte em inferências corretas.

Corroborando os argumentos de Michener e Bersch (2011), Platt Neto et al. (2007, p.76) esclarecem que “no Brasil, a transparência é considerada um princípio da gestão fiscal responsável que deriva do princípio constitucional da publicidade”. No entanto, alertam os autores que embora transparência esteja regida por leis, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e da Lei nº 9.755/98, é um conceito mais amplo do que a publicidade, porque, para os autores, “uma informação pode ser pública, mas não ser relevante, confiável, tempestiva e compreensível” (PLATT NETO, et al., 2007. p. 76-77).

Vale lembrar o que nos ensina Pessanha (2009), que as instituições de controle assumiram historicamente duas formas distintas: a auditoria geral e o tribunal de contas. Entretanto, complementa o autor que as atribuições dessas instituições de controle, bem como sua posição na estrutura governamental e o próprio desenho institucional foram se modificando ao longo do tempo e de acordo com os contextos, o que explica as complexas formas de expressão de controle hoje inerentes à *accountability* nessas instituições, como será visto a seguir.

2.3 Accountability e a questão dos controles na Administração Pública brasileira

A *accountability* contemporânea supõe a *answerability*, o que antes se conhecia como o fornecimento de informações, o que traz a noção atual de transparência. Entretanto os estudiosos de *accountability* chamam atenção para o fato de que o fornecimento de informações, ou melhor, o acesso à informação apenas, não garante a responsividade que requer os processos de controle internos ou públicos, ou seja, o controle não somente daquilo que foi realizado, mas com qual finalidade e de que maneira.

Considerando ser esse o marco inicial do controle social no país, Serra e Carneiro (2011), ao examinarem os laços de conexão entre o controle social, o controle interno e o externo na administração pública brasileira, ressaltam que a CF/1988 consigna quatro canais básicos por onde o exercício do controle da administração pública pode ocorrer: i) o primeiro, pela via judicial, através da qual o Judiciário é chamado a examinar a legalidade da ação administrativa questionada; (ii) o segundo, por meio do controle interno, realizado no seio da própria administração; (iii) o terceiro pela via do controle externo, a cargo do Poder Legislativo e Tribunais de Contas; (iv) o último o quarto ocorre através do controle social, realizado pelo cidadão, grupo de cidadãos ou sociedade (BRASIL, 1988).

Enfatizam Serra e Carneiro (2011) que a legalidade e exigência dos controles emergem a partir da Constituição Federal que determina o âmbito de atuação de cada um dos controles de forma que haja uma relação contínua sem sobrepor as esferas competentes.

No caso do controle interno, este passou a ser obrigatório dentro de cada órgão ou entidade administrativa, sendo que, em sua ausência, seu responsável legal responde por eventuais falhas. Restou também incumbido de, dentre outras funções consignadas no art. 74 da CF/88, apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. Ademais, “os responsáveis pelo controle interno ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas (...) sob pena de responsabilidade solidária” (Art. 74, §1º, CF/88). Assim, nos parece que o controle interno deve contribuir para o desempenho do controle externo.

Toda essa dinâmica forma o chamado Sistema de Controles na Administração Pública (SCAP), cuja matriz decorre do traçado constitucional composto pelo controle judicial, o controle interno, o controle externo e o controle social.

É necessário se ter clareza sobre a questão do controle e a interface que esse elemento estabelece com *accountability* uma vez que interessa à pesquisa aprofundar mais sobre essa particular interface. Isso porque a AGE/RJ, como órgão central do controle interno estadual é o local onde é possível entender de que forma é realizado esse controle e como é desenvolvida a *accountability* relacionada a esse controle.

Ao discutir sobre as dimensões da *accountability* anteriormente nesse trabalho vimos que historicamente a noção de controle externo originou o conceito contemporâneo de *accountability* que ao longo do tempo agregou também outras faces como o controle interno, que seriam formas de acompanhamento e controle dentro de uma organização para serem aplicadas no monitoramento das ações da própria organização, o que é o caso da atuação da AGE/RJ.

Também há a categoria chamada controle social, que pode ser explicada como um tipo de controle e uma fiscalização de agentes públicos por parte de grupos da sociedade civil (numa relação vertical de poder em relação ao poder público); as eleições seriam a forma mais institucionalizada de controle social, mas há também outras formas como demandas por informação, denúncias e ações de acompanhamento feitas por entidades da sociedade ou pela imprensa, por exemplo.

Na literatura, os controles apresentam possibilidades e limitações, o que alguns colocam como prós e contras quanto à sua execução e não há consenso entre os diferentes olhares dos autores.

Para Serra e Carneiro (2011, p. 14), “o controle social, junto ao controle interno e externo, na esfera estadual de governo, está mais bem resolvido na legislação e estrutura formal do que na prática, mas é um processo em construção que tem registrado avanços, ainda que em ritmo lento”. Os autores julgam que os lentos avanços podem ser decorrentes de vontade política e não por falta de meios para viabilizar o controle social, como por exemplo, o apoio técnico e tecnológico e que a convergência entre

os controles internos, externo e social possibilita o esclarecimento de informações à população de modo geral.

Todavia, na argumentação de Platt Neto, et al. (2007) há outras questões a serem observadas que dificultam o controle social, por exemplo, a situação de que muitos dados disponibilizados à população apresentam linguagem técnica especializada, porquanto, de difícil compreensão para pessoas leigas:

Para uma compreensão adequada, as contas públicas deveriam estar expressas em linguagem acessível aos usuários, na condição de receptores da comunicação necessária. Todavia, quando se transporta esse pressuposto para a divulgação de informações de caráter público e orientadas ao controle social, depara-se com uma barreira maior do que no contexto empresarial. Essa barreira está vinculada ao perfil e aos interesses dos usuários, principalmente quando predominam os cidadãos comuns (PLATT NETO, et al., 2007, p. 86).

O avanço do controle social requer um diálogo mais amigável e de fácil entendimento com a população, o que facilitaria a cobrança da sociedade perante os gestores.

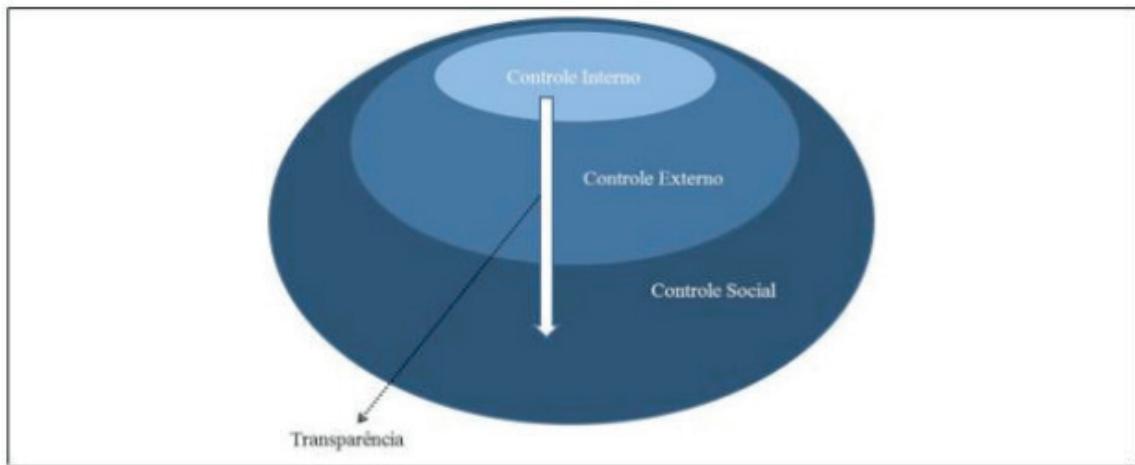


Figura 1 - Sincronismo entre os Controles

Fonte: Elaboração própria a partir Platt Neto, et al., 2007 e de Serra e Carneiro, 2011

Conforme demonstra a figura 1, os controles são sincrônicos e podem ocorrer simultaneamente. Para o exercício dos controles é necessário que haja publicização das informações com clareza, de tal forma que seja compreensível pelos diferentes públicos. A transparência dos dados permite que todos os estágios de controles possam ser executados da melhor forma possível. Por meio da transparência é possível que em qualquer estágio de controle permita-se entender quem e como foram geradas as informações.

As informações produzidas pelo controle interno, quando elaboradas e disponibilizadas de forma clara, permitem que o controle externo também ocorra. Por sua vez, o controle externo, após tratar e disponibilizar os dados, igualmente de forma clara, permite que se processe o controle social.

3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA

Face ao objeto em estudo, a pesquisa é de natureza qualitativa do tipo descritivo e analítico. A coleta dos dados decorreu de diferentes recursos de investigação, sendo eles de fontes bibliográficas, documentais e orais.

As fontes documentais utilizadas no estudo foram legislações inerentes ao tema, sendo elas: (CF/1988); Lei Complementar Federal 101/2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a Responsabilidade na Gestão Fiscal e dá outras providências; Lei Complementar Federal 12.527/2011, que trata do Acesso à Informação e o Decreto Estadual 43.463/2012. Relatórios da AGE/RJ também foram consultados na pesquisa documental destacando-se: o Relatório de Contas de Gestão elaborado pela AGE/RJ (2014) e o Relatório de Atividades da AGE/RJ (2012 e 2013).

Já as fontes orais foram provenientes de entrevistas, o que proporcionou aos pesquisadores a compreensão do mundo dos respondentes, a identificação de crenças, atitudes, valores e motivações (BAUER, 2005), relacionadas ao objeto em investigação.

Os critérios de seleção para a participação da entrevista foram baseados na escolha de servidores públicos com grande experiência e tempo acumulado em cargos de gestão considerados estratégicos na Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, e que possuem o poder de influenciar ações de *accountability* na organização pública em questão.

Assim ficou definido pela ordem das entrevistas no tempo: entrevistado 01: o Superintendente das Coordenadorias Setoriais de Auditoria da Administração Direta; entrevistado 02: o Superintendente de Planejamento e Normas de Auditoria; entrevistado 03: o Auditor Geral do Estado; entrevistado 04: o Superintendente das Coordenadorias Setoriais de Auditoria da Administração Indireta; e entrevistado 05: o Superintendente de Auditoria Operacional e de Ações Estratégicas.

As questões norteadoras das entrevistas foram formuladas com base nas categorias de análise, por temática, tal como se observa na tabela 1.

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES	ATRIBUTOS
Accountability	<p>“Accountability não é apenas uma questão de desenvolvimento organizacional ou de reforma administrativa (...). É determinada pela qualidade das relações entre governo e cidadão” (CAMPOS, 1990, p. 35).</p> <p>Caracteriza-se como “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder” (NAKAGAWA, 1998, p. 17)</p>	Compreender a percepção de <i>accountability</i> e sua atuação na AGE/RJ

Controle	“Ao situar junto aos controles interno e externo da AP ferramentas para ação do controle social, o novo arranjo institucional do SCAP instrumentaliza a formação de parceria entre a sociedade e a Administração e a sociedade e o Estado, propiciando a participação popular na condução da conformação da ação pública, ao mesmo tempo em que reforça os controles interno e externo, que passam a utilizar o controle social como ferramenta para o aprimoramento de suas atividades (...)" (SERRA e CARNEIRO, 2011, p. 4).	Identificar de que modo ocorre a função do controle pela AGE/RJ.
Responsividade	Originada do termo inglês responsiveness, significa “a obrigação legal de responder a questionamentos e demandas de informações, com responsabilização pelos próprios atos”. Responsividade vai além da noção de responsabilidade (MAINWARING, 2003, p. 7).	Detectar como ocorre a responsividade da AGE/RJ e da sociedade na cobrança por melhorias no controle institucional e social.
Transparência	Originada do termo inglês answerability traduz-se como “a divulgação de informações, uma postura transparente de transmitir a informação” (MAINWARING, 2003, p. 7). Embora transparência esteja regida por leis, é um conceito mais amplo do que a publicidade, porque, “uma informação pode ser pública, mas não ser relevante, confiável, tempestiva e compreensível” (PLATT NETO, et al., 2007, p.76-77).	Identificar de que forma é gerada a transparência pela AGE/RJ.

Tabela 1 - Categorias: Principais Definições e Atributos

Fonte: Elaboração própria

Para o tratamento dos dados empíricos optou-se pela análise interpretativa nos moldes de Denzin e Lincoln (2006), o que requereu dos pesquisadores uma profunda preocupação com a compreensão daquilo que estava sendo verbalizado pelos sujeitos. Isso exigiu esforços específicos dos pesquisadores, no tocante a compreensão dos relatos e o significado do que foi falado para os próprios pesquisadores.

Os pesquisadores estiveram atentos aos fatores limitantes do método no tocante a representatividade e à subjetividade de documentos da organização, por estes possuírem “o olhar” das organizações. Essas limitações foram superadas com a utilização de um número significativo de documentos de modo a validar as informações das fontes. E sobre o conteúdo das entrevistas, é possível que tenha ocorrido omissão de dados ou discursos estratégicos nas respostas às questões dirigidas aos sujeitos uma vez que foram entrevistadas pessoas que ocupam cargos estratégicos dentro da organização. Como forma de atenuar estes riscos, foi realizada a triangulação na análise dos dados bibliográficos, documentais e empíricos, buscando-se imprimir maior confiabilidade nos resultados da pesquisa.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Breve caracterização da Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Com as mudanças surgidas da fusão do antigo Estado do Rio e o Estado da Guanabara gerando a criação do atual Estado do Rio de Janeiro, uma série de medidas legais foi tomada para o ordenamento e funcionamento da nova situação, dentre elas a

criação em 1974, da Auditoria Geral do Estado – AGE/RJ (FERREIRA E GRYNZPAN, 1994). Desde então, o órgão sempre esteve vinculado hierarquicamente à Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, desta dependendo físico e financeiramente.

De acordo com a Constituição Estadual do Estado do Rio de Janeiro de 1989, no artigo 122, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pela Assembleia Legislativa, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder (RIO DE JANEIRO, 1989). No âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro o controle interno é exercido pela Auditoria Geral do Estado (AGE/RJ). O órgão relaciona-se direta e indiretamente com entes de controle interno de outros estados, com as secretarias do governo estadual, com municípios do Estado do Rio de Janeiro e também com órgãos do controle externo, realizando inúmeras atividades (AGE/RJ, 2014), conforme dispostas na tabela 2.

MODALIDADES DE PROCESSOS	2009	2010	2011	2012	2013
Adiantamento	0	0	1	0	0
Assembleia Geral Ordinária/Assembleia Geral Extraordinária	4	5	3	0	0
Auditoria Especial	1	0	1	0	0
Consultas	16	7	1	9	7
Contratação de Auditoria	0	1	0	0	0
Contrato	23	32	61	25	67
Convênio	66	167	102	57	177
Crédito Suplementar	23	52	62	90	99
Diligência TCE/RJ	23	85	39	41	120
Prestação Contas Almoxarifado	104	97	75	109	68
Prestação Contas Bens Patrimoniais	1615	2124	1711	1405	1181
Prestação Contas Ordenadores de Despesas	90	111	87	69	98
Programas de Auditoria	49	81	123	64	63
Relatório de Acompanhamento de Planejamento	0	0	0	42	63
Tomada de Contas	180	46	132	31	109
Tomada de Contas Almoxarifado	0	3	2	1	0
Tomada de Contas Bens Patrimoniais	129	256	194	181	83
Tomada de Contas Especial	7	14	28	14	31
Transferência de Almoxarifado - Prestação de Contas	4	5	6	12	3
Transferência de Bens Patrimoniais - Prestação de Contas	80	169	197	181	112
Outros	95	172	22	63	32
Total	2509	3427	2847	2394	2313

Tabela 2 - Atividades Realizadas pela AGE/RJ

Fonte: AGE/RJ, 2014.

Os exames de prestação de contas desenvolvidos pela AGE/RJ são remetidos aos TCE/RJ para análise e julgamento dos ordenadores de despesas dos órgãos da administração pública estadual que utilizaram recursos. Os processos de tomadas de contas especiais, instaurados pelo TCE/RJ, são desenvolvidos para AGE/RJ para análise e apuração do dano gerado ao erário público para posterior cobrança ao agente causador. Na tabela 2 nota-se um aumento significativo na quantidade de convênios analisados do ano de 2012 para 2013. Entretanto, identificou-se que o número de auditorias especiais nos últimos cinco anos foi de apenas duas, mesmo

com a proximidade da realização de grandes eventos.

Como resultados da pesquisa, pretende-se nesse tópico, compreender a atuação da AGE/RJ no evento da Copa das Confederações de 2013 procurando explorar interfaces da *accountability* na administração pública no âmbito do poder executivo do Estado do Rio de Janeiro através da pesquisa documental e também de campo. Em função da magnitude do evento e das competências legais atribuídas à instituição em foco, o trabalho de campo resultou na discussão que se apresenta a seguir.

4.2 A inserção da AGE/RJ na Copa das Confederações de 2013

A Copa das Confederações é um evento organizado pela Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), e teve sua origem em 1992. Dados da FIFA (2013) registram que a partir de 2005, o torneio passou a ser realizado periodicamente sempre no ano anterior à Copa do Mundo. E tendo como participante, as seleções campeãs dos continentes, além da campeã da última edição da Copa do Mundo.

A Copa das Confederações está intrinsecamente ligada a Copa do Mundo, pois automaticamente, o país ao ser escolhido como sede do principal torneio mundial de seleções passa a ser também anfitrião da Copa das Confederações. Com isso, a Copa das Confederações passou a servir como evento teste para Copa do Mundo. Nesse sentido, o evento passou a ser uma preparação importante para o país anfitrião da Copa do Mundo da FIFA. Logo, é um momento para apresentar toda a infraestrutura pronta para receber o evento. Em função da proximidade entre os eventos, por consequência, grande parte dos recursos investidos para a realização da Copa do Mundo acaba sendo utilizada já na Copa das Confederações.

Por haver alocação de recursos públicos do Governo do Estado do Rio de Janeiro e em consonância com o Decreto 43.463/2012 (RIO DE JANEIRO, 2012), que definiu em seu artigo 2º, as finalidades do Sistema de Controle Interno, onde estão: (i) assegurar eficácia, eficiência e economicidade na administração e aplicação dos recursos públicos e (ii) gerar informações sobre a gestão pública, de modo a orientar a tomada de decisões. Assim sendo, fica subentendido por força de lei que essas finalidades pressupõem uma atuação da AGE/RJ de forma preventiva no controle dos gastos e subsidiando a administração quanto aos gastos públicos e nesse caso, para a realização da Copa das Confederações de 2013.

4.3 Percepções dos sujeitos da pesquisa

As entrevistas com os sujeitos da pesquisa permitiram confrontar as teorias apresentadas neste estudo e os dados levantados na pesquisa documental. O conteúdo dos relatos possibilitou extrair subcategorias, o que auxiliou na sistematização dos dados, como se observa na tabela 3.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
<i>Accountability</i>	Prestação de contas, responsabilidade e ética
	<i>Accountability</i> na AGE/RJ
Controle	Preocupação com burocracia e formalismo
	Relacionamento institucional do órgão
	Dificuldades operacionais e políticas
Responsividade	Resposta à demanda de informação com responsabilidade pelos próprios atos
	Demandas por responsabilização
	Melhorias para responsividade
Transparência	Resposta à pressão para disponibilizar informação
	Limitada à divulgação das informações quando solicitadas
	Interação AGE/RJ e sociedade

Tabela 3 - Categorias e subcategorias

Fonte: elaboração própria

Accountability – Dentre os diferentes entendimentos do conceito de *accountability* foi possível identificar nos relatos, a sua associação principalmente à ética, prestação de contas a quem lhe delegou (incluindo aqui a sociedade) alguma responsabilidade, responsabilização e transparência.

“Primeiro, a prestação de contas para a sociedade, chamamos de controle social, expor o que está sendo feito e, num segundo momento, por toda normativa legal, prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado a quem cabe julgar” (Entrevistado 03).

“Eu entendo que é prestar contas a alguém que te delegou alguma responsabilidade. Nós estamos numa esfera pública, portanto, devemos prestar contas à sociedade. A sociedade que tem que intermediar essas ações dos gestores públicos... E numa esfera maior o poder legislativo, então, isso é prestar contas a quem lhe delegou alguma responsabilidade. E com a responsabilidade, ética inserida nesse contexto” (Entrevistado 03).

“(...) *accountability* está relacionado ao contexto da transparência, a divulgação de informação por meio de internet e por meio de outdoor e por meio de quaisquer canais que possam estar efetivamente comunicando; quais foram às ações desses governantes, desses ordenadores de despesas em face do orçamento que eles precisavam executar, em face de abordagens financeiras operacionais e tantas outras” (Entrevistado 02).

Com o intuito de captar dos sujeitos as suas visões de *accountability* e como perceberam esse conceito na atuação da AGE/RJ na Copa das Confederações de 2013, verificou-se que a AGE/RJ não realizou um plano de trabalho voltado para a *accountability* limitando-se a auditoria à análise de aspectos financeiros e orçamentários:

“Até onde eu sei a AGE não elaborou um planejamento sistematizado para se auditar a Copa das Confederações; ela até pode ter feito isso de maneira isolada, por meio das coordenações de auditoria examinando contratos e convênios que possam ter sido executados, sobretudo contratos de obras que foram realizadas; até onde sei não elaborou, por exemplo, uma auditoria de natureza operacional

com esse foco específico na Copa das Confederações” (Entrevistado 02).

“Nós não tivemos durante a Copa das Confederações, até onde os meus registros estejam atualizados, um programa prévio de acompanhamento da realização desse evento; a nossa participação da etapa do controle desse processo foi posterior - ele foi efetivamente financeiro e pontual, na medida em que ele foi exercido em grande parte por uma secretaria dentro do governo, a Secretaria do Esporte. Foram processos que serão avaliados, serão certificados financeiramente com respaldos e atestações produzidas por terceiros, então esses processos, depois de certificados, seguirão naturalmente para o julgamento do tribunal” (Entrevistado 01).

Percebeu-se o peso do conceito de *accountability* conforme chama atenção Campos (1990) o qual sugere ser o produto da relação entre os órgãos governamentais e os cidadãos. Assim também se observou a importância da noção de *accountability* de Raupp e Pinho (2014), assim como Pinho e Sacramento (2009) os quais enfatizam que a questão da prestação de contas explica apenas parte do conceito de *accountability*, cujo significado é muito mais abrangente, o que não se viu com clareza na noção de *accountability* na atuação da AGE/RJ.

Controle – As entrevistas acenam a preocupação com os formalismos, com que são tratados os processos e procedimentos na realização do controle interno. Apesar de alguns depoimentos atestarem que a organização está atenta ao controle externo e social, e que já existam normativas para tal, os sujeitos não revelam como, na prática, isto ocorre. Ao mesmo tempo, apontam para uma baixa demanda da sociedade sobre informações junto ao órgão.

“Existe obrigatoriedade de se certificar e relatar todos os processos que envolvam bens e direitos de cada responsável pela coisa pública no Estado do Rio de Janeiro, agora, com relação ao controle social, ainda não é muito difundido. Temos poucas demandas da sociedade. Recentemente até foi criada no Estado do Rio de Janeiro uma “Rede de Controle” da qual a Auditoria Geral faz parte, representando a Secretaria de Fazenda. É a única ação de controle social mais efetiva que temos nesse momento. Recentemente, nós realizamos a Conferência de Controle Social no Estado do Rio de Janeiro” (Entrevistado 03).

“As dificuldades nascem anteriormente ao Controle Interno, o Estado não é articulado. A gente percebe que o Estado não consegue demonstrar para sociedade quem é o responsável por esses megaeventos... Quais os órgãos, o que vão fazer? Quais os resultados? Que tipo de orçamento? E aí compromete também o trabalho do Controle Interno, nem o cidadão sabe e muita das vezes no próprio Estado fica difícil a gente saber a quem procurar (...) no âmbito interno a dificuldade é a de recursos humanos” (Entrevistado 04).

“(...) na verdade o que a gente pode fazer é contribuir para verificar se os controles estão adequados e dar transparência à sociedade, com a chancela da Auditoria Geral do Estado” (Entrevistado 05).

Notou-se pelas entrevistas também que há dificuldades de atuação no tocante à transparência entre os órgãos do Estado, e entre esses órgãos e a sociedade, no que diz respeito ao controle. Registra-se uma desarticulação no âmbito estatal que pode estar interferindo na atuação da instituição em foco, no tocante aos controles e também parece haver carência de recursos humanos para dar cabo de uma atuação

mais a priori, com maior foco no planejamento.

Responsividade – Retomando a noção de responsividade de Mainwaring (2003, p.7), no sentido da “obrigação legal de responder a questionamentos e demandas de informações, com responsabilização pelos próprios atos”, na análise dessa categoria pretendeu-se evidenciar como os sujeitos da pesquisa lidam com a responsabilização de suas atividades na AGE/RJ. Nesse sentido orienta-se pelo entendimento de Mainwaring de que responsividade vai além da noção de responsabilidade. Notou-se um distanciamento da atuação do órgão com as manifestações das ruas e a cobrança da sociedade ao órgão:

“Essas demandas da sociedade ainda não estão muito presentes no nosso trabalho, sobretudo, no Governo Estadual até onde eu tenho notícia... Não tenho acesso, a uma procura concreta de forma direta por parte da sociedade” (Entrevistado 02).

“(...) ainda não chegou à AGE; provavelmente isso poderá vir a acontecer muito mais pela obrigatoriedade de prestação de contas que um dia algum processo possa trazer; algum problema na área de responsabilização e que a AGE tenha que fazer uma tomada de contas até responsabilizar alguém, mas ainda não chegou por demanda da sociedade. (Entrevistado 04).

“Na verdade, a gente vem ao longo dos últimos anos... Nos últimos dois, três anos trabalhando isso, instituindo normas, instruções normativas que busquem o alcance maior nessa conduta pelo gestor. Minimizando possíveis erros ou equívocos por ações de controle” (Entrevistado 03).

Esse desencontro entre as demandas sociais e a prática de responsividade da AGE/RJ é observado também quando os sujeitos são abordados sobre quais os elementos mais importantes para serem avaliados para a emissão dos relatórios de auditorias, pois os entrevistados destacam gestão orçamentária, gestão financeira, patrimonial, gestão de suprimentos, gestão de licitações entre outros, porém a responsividade da execução orçamentária pareceu ser um elemento crítico.

“Recentemente nós fizemos uma escolha sobre a atuação a AGE pelo menos no relatório de prestação de contas, no exame de algumas gestões. Fizemos verificação, gestão orçamentária, gestão financeira, patrimonial, gestão de suprimentos, gestão de licitações, e por aí vai, então cada órgão é uma especificidade em relação a sua execução, a sua atuação, há órgãos que você vai fundamentalmente atribuir uma responsabilidade maior à questão financeira; outros que não recebem tantos recursos como contábeis, patrimoniais, serviços, então isso é muito próprio do órgão, da sua forma de atuação, da sua natureza...” (Entrevistado 01).

“Se a gente pensar que esses relatórios vêm de um trabalho concluído, de uma coisa que a gente está vendo a posteriori, muitas das vezes a gente tem que primeiro analisar se aquela prestação de contas atende às normas daquilo que era cobrado, daquilo que tinha que se contar de documentos... E se esses documentos dão embasamento para regularidades das ações, vendo se há o cumprimento da legalidade, se foi uso de recursos, se foi corretamente utilizado de acordo com as normas e orientações, sejam elas tributárias, previdenciárias ou de outra questão ou também de resultado...” (Entrevistado 04).

“Todos os relatórios da Auditoria Geral do Estado e atualmente os mais importantes são os que se referem à gestão de contas do governo do estado - se elas estão todas fundamentadas e lastreadas com os próprios relatórios oficiais do estado, então toda emissão de opinião está se baseando ou num relatório oficial do estado

ou no sistema oficial do estado. Todo o nosso lastro de informação, de opinião está lastreado em documentos oficiais, então a garantia da credibilidade do conteúdo daquela informação está lastreado em documentos oficiais..." (Entrevistado 05).

Por ser um órgão vinculado à administração direta se observa com mais clareza, o atendimento aos formalismos legais mais conectados à responsabilização interna. Entretanto, percebe-se também uma preocupação com o controle da gestão de contas do governo do estado, o que pode estar sinalizando à sociedade uma tendência à responsividade.

Transparência – Como visto anteriormente na discussão teórica deste trabalho, answerability está articulada não apenas ao controle, mas também à transparência e deve estar relacionada à atitude, obrigatoriedade dos órgãos públicos. Não está referida apenas à resposta a uma pressão. Nesse sentido, as instituições devem estimular uma interação interna para que ocorra a responsividade dentro das próprias instituições, e também que devem estimular a answerability na aproximação com a sociedade.

Enquanto alguns entrevistados afirmaram que não houve efeito dentro da AGE/RJ das manifestações de rua, das demandas da sociedade em relação à Copa das Confederações de 2013 no sentido da cobrar transparência das informações sobre os recursos públicos relacionados ao evento esportivo em questão e ao destino desses recursos, outros afirmaram que foi discutido dentro da instituição as implicações das manifestações públicas no trabalho da AGE/RJ.

"Não houve nenhum impacto dessas manifestações. Proseguiu-se com a mesma rotina da execução orçamentária das secretarias e órgãos envolvidos, caso lá tivesse alguma atividade. (...) ninguém questionou, mesmo com a Lei de Acesso a Informação. Eu nunca vi nenhuma ação da sociedade questionando, buscando maiores informações dentro do órgão central de controle interno do poder executivo do estado do Rio de Janeiro como desdobramento das manifestações" (Entrevistado 03).

"Não me lembro de ter ocorrido pedidos de processo via LAI. Acho que a LAI ainda não pegou, não sei se é por desconhecimento ou se é por causa da burocracia... Acho que ela tinha que ser mais falada. De qualquer forma, não é um problema da AGE ou do governo do Estado. Nas reuniões da Rede de Controle a LAI é abordada e vejo que o problema acontece também nas outras esferas" (Entrevistado 04).

"A própria lei de acesso à informação... cujas leis equivalentes são adotadas em vários países, na grande maioria dos países eu acho que no contexto do Brasil, sobretudo no contexto dos governos estaduais, ela ainda é mal utilizada pela sociedade. Então, muitas das vezes as pessoas requerem informações via a LAI mais para obterem respostas às coisas relacionadas à documentação que elas mesmas precisam ou estudantes de pós-graduação que estão fazendo pesquisas, e aí solicitam determinadas informações sobre o governo. Mas eu acho que essa demanda da sociedade ainda não está muito presente, sobretudo, no Governo Estadual até onde eu tenho notícia" (Entrevistado 01).

Nota-se também, pelo relato abaixo que informações relacionadas à Copa das Confederações de 2013 estão incompletas e outras ainda não foram disponibilizadas

ao público. Todavia, as informações disponíveis podem ser acessadas pelo portal e no próprio tribunal; podem ser verificadas as contas de determinada gestão.

"É um grande banco de dados disponível que pode ser consultado quando o cidadão pede vistas ao processo, ele pode ser consultado quando o cidadão acessa o nosso portal, que está em desenvolvimento, eu não vou dizer que tem todas as informações, ele está em desenvolvimento, esse trabalho que estamos fazendo aqui, não estamos falando de um portal já consolidado, é um portal de informação, mas já com uma quantidade considerável de informações, então eu acho que a grande questão aí é a possibilidade de disponibilização desse material, a parte interessada, a parte que estiver interessada ela tem esse material disponível, o caminho pode ser o acesso ao portal, ele pode tomar vistas ao processo, ele pode ter depois no próprio tribunal para que ele veja as contas de determinada gestão, é um grande banco de dados disponível" (Entrevistado 01).

Embora a Lei de Acesso à Informação possibilite mais transparência e, por conseguinte, estimule maior exercício de direito à cidadania, fortalecendo a democracia, os estudiosos do tema acenam para processos ainda complexo na inter-relação entre Estado e sociedade, quando o assunto é transparência, que se manifestam na maneira como os órgãos públicos entendem e se relacionam com os cidadãos e vice-versa.

Como bem lembra Campos (1990), enquanto nas democracias mais amadurecidas a textura política é caracterizada por uma bem-sedimentada rede de associações levando a *accountability* a fluir de forma mais espontânea nas suas instituições, nos países de democracia mais frágil, com a brasileira, além de não ocorrer dessa forma, julga-se ser um problema da sociedade se não há maior transparência nas ações dos governantes.

Logo, o efeito é a ausência ou fraca pressão social para a transparência, interpretada por vários gestores entrevistados como sendo: um problema da sociedade, resultado de pouca educação política, de leis pouco utilizadas pelos cidadãos.

Esse entendimento se choca com perspectivas mais atuais que acenam para o caráter proativo da transparência que deve ser incorporado pelos órgãos governamentais de modo que a informação seja disponibilizada de maneira completa, de fácil acesso e com uma linguagem adequada a um público mais amplo, ao invés de ficar limitada a divulgação, somente quando solicitadas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo do trabalho, a pesquisa explorou o sentido do termo *accountability* e suas interfaces na administração pública brasileira apontando os avanços e entraves da *accountability* no Brasil a partir da análise da experiência da uma organização pública, a Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e sua atuação na Copa das Confederações de 2013. Assim acreditou-se que o estudo viria contribuir com evidências do Executivo brasileiro na questão da *accountability*, pois a base empírica do estudo possibilitaria tais evidências apesar de não se constituir um estudo

de caso propriamente dito.

A pesquisa sinalizou que as competências da AGE/RJ no que concerne ao sistema de controles implicam na efetividade da *accountability* na aplicação dos recursos públicos e na geração de transparência. Entretanto, a instituição se depara com fortes limitações quanto a sua finalidade de controle na gestão dos recursos, o que compromete a *accountability* no tocante à responsividade. Entre as principais limitações, a pesquisa destaca o que aponta Abrucio (2004), que o sistema de controle interno brasileiro não está sendo ativado como um mecanismo de aperfeiçoamento da gestão pública estadual, pois há o predomínio do formalismo em detrimento de outras funções também relevantes. Suas relações com o controle externo, com o planejamento e com o controle social devem ser reforçadas para produzir mais informações e avaliações que permitam às administrações estaduais um maior aprendizado organizacional.

Em suas funções de controle, há um rito administrativo por meio de tramitação processual física, em que os órgãos da administração pública responsáveis pela aplicação dos recursos públicos ao final de um período, realizam abertura de um processo administrativo, com a elaboração das Prestações de Contas, que, em seguida tramitará para a AGE/RJ para a certificação da regularidade ou irregularidade dos recursos aplicados, e que por fim será remetido ao TCE/RJ para julgamento das contas.

Embora a realização das atividades formalísticas seja considerada vital à Auditoria, os dados revelam uma carência de aproximação entre a AGE/RJ e os demais órgãos da administração pública requerendo a realização de análises processuais voltadas não apenas para dentro da organização. Um exemplo da necessidade sentida dentro da própria organização para a abertura da AGE, junto a outros órgãos, se verifica em relatos quando é sugerido que a atuação de auditores nos órgãos para assessoramento evitaria problemas e danos ao erário público.

O foco principal do estudo foi identificar como a AGE/RJ gera informações no sentido de prover condições para transparência na gestão pública com base na experiência da Copa das Confederações de 2013. Foi registrado pelos entrevistados que a transparência foi possibilitada a posteriori, com a realização e disponibilização dos relatórios dos órgãos envolvidos no evento, chamando atenção para o fato de que esse é um processo normal na atuação da AGE/RJ.

No que pese o conhecimento dos gestores sobre o volume de recursos envolvidos e visibilidade para realização do evento, não houve planejamento por parte do órgão para que ocorresse o controle efetivo *in loco*, limitando-se à análise processual a posteriori pelas entidades envolvidas. A atuação *in loco*, conforme as teorias e também alguns relatos é fator determinante para que se efetive um controle com qualidade. Campos, nos anos de 1990, já chamava atenção à importância do “controle *in loco*”, citando a atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) em que inspeções *in loco* não eram feitas pelo TCU naquela época e baseava-se, sobretudo, em inquéritos formais sobre o conteúdo de relatórios contábeis e documentação de auditoria (CAMPOS,

1990).

Com base no aporte legal sobre o controle em órgãos públicos, sobretudo no Sistema de Controles na Administração Pública (SCAP), a pesquisa permite ressaltar que ações poderiam ter sido impetradas pela AGE/RJ no contexto da Copa das Confederações de 2013, visto que, dentre suas atribuições previstas pelo Decreto Estadual 43.463/2012 (RIO DE JANEIRO, 2012), está a de fiscalizar as atividades públicas, realizar Auditorias Especiais e sugerir ações voltadas para a aplicação dos recursos e até mesmo para o racionamento dos gastos públicos.

O aporte legal também ajuda a compreender que um megaevento como a Copa das Confederações de 2013 que possui compromissos e datas fixados, exige um controle interno do cronograma de execução para a sua realização; dessa maneira, o controle prévio torna-se relevante na garantia da execução orçamentária nos prazos previstos.

Mas, conforme visto na discussão sobre os três principais controles aos quais está sujeita a atuação da AGE/RJ, esse é apenas o primeiro passo para que se viabilize o controle social, uma vez que se as questões relativas ao controle interno não forem plenamente resolvidas dentro da organização, não haverá uma comunicação clara e transparente com o público solicitante das informações.

O estudo permitiu aos pesquisadores conhecer com mais profundidade o tema *accountability* e concluir que o assunto é complexo e que a sociedade fluminense pouco explora mecanismos de *accountability* junto a uma instituição como a AGE/RJ. A reflexão que a pesquisa possibilitou através da voz de seus depoentes, permite sugerir recomendações de continuidade do estudo, assim como de aperfeiçoamento dos controles na instituição pesquisada, a partir de: (i) disseminação do conhecimento e popularização da atuação da AGE/RJ através da abertura de diálogo com diferentes atores sociais (ONGs e outras organizações da sociedade civil, como sindicatos, escolas, universidades e outras instituições públicas e privadas); (ii) estabelecimento de parcerias com órgãos de ensino superior para discussão e debates sobre as formas e melhorias de processos de controle na atuação do órgão; (iii) edificação de mecanismos de transparência favorecendo o interesse do público pela atuação da AGE/RJ visto o contexto social onde opera a organização e seu importante papel junto à sociedade brasileira, de contribuir para o fortalecimento da construção democrática do país a partir de um órgão público.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*: debate teórico e o caso brasileiro. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro (Orgs.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004, p. 75-102.

AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - AGE. **Portal institucional do órgão**. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/sitios/sitios-auditoria-navigation/folder/url?_adf.ctrl-state=12o9jfrn5s_50>. Acesso em 19 de out. 2014.

_____ . Relatório de Atividades. Disponível em: <<http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz>ShowProperty?nodeId=%2FUCMServer%2FWCC226969%2F%-2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased>>. Acesso em 10 de set. 2014.

BAQUERO, M. Democracia formal, cultura política informal e capital social no Brasil. **Opinião Pública**, v. 14, n. 2, p. 380-413, 2008.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 189-217, 2005.

BOBBIO, N; NOGUEIRA, M. A. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Casa Civil. Brasília, DF:Senado, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 abr. 2013.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 17 abr. 2013.

CAMPOS, A. M. *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?* **Revista de Administração Pública**, FGV, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, mar./abr. p. 30-50, 1990.

CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO - CLAD. **La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana**. Buenos Aires: CLAD/ BID, 2000. Disponível em: <www.clad.org/siare_isis/innotend/control/control-nc.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

DAHL, R. A.; LIMONGI, F.; PACIORNIK, C. **Poliarquia: participação e oposição**. São Paulo: Edusp, 1997.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Art, 2006.

HEALD, D. Varieties of Transparency. In: HOOD, C.; HEALD, D. (Org.) **Transparency. The key to better governance?** New York: The British Academy, 2007, p. 25-44.

LIMA, L. H. **Controle externo: teoria, legislação, jurisprudência e mais de 450 questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAINWARING, S. Introduction: Democratic accountability in Latin America. In: MAINWARING, S.; WELNA, C. (Orgs.) **Democratic accountability in Latin America**. Oxford: Oxford University Press, 2003, p.3-33.

MEDEIROS, A. K.; CRANTSCHANINOV, T. I.; SILVA, F. C.. Estudos sobre *accountability* no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**. FGV, Rio de Janeiro, vol. 47, nº3, p. 745-775, mai/jun. 2013.

Michener, G.; BERSCH, K. **Conceptualizing the Quality of Transparency**. The 1st Global Conference on Transparency. Newark: Rutgers University, 19 – 20 mai. 2011, p. 1-28.

MONTESQUIEU, C. L. Do espírito das leis. In: **Coleção 'Os Pensadores'**. São Paulo: Abril Cultural,

1985.

NAKAGAWA, M.. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1998.

O'DONNELL, G. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p.27-54, 1998.

PESSANHA, C. *Accountability* e Controle Externo no Brasil e Argentina. In: **Direitos e Cidadania - Justiça, Poder e Mídia**, CASTRO, A. G. (Coord.), Rio de Janeiro: FGV, 2007, p. 139-167.

_____. Controle externo: a função esquecida do Legislativo no Brasil. In: SCHWARTZMAN et al. (Orgs.) **O sociólogo e as políticas públicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009, p.243-258.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Publicidade e Transparéncia das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan./mar. 2007.

POWER, M. **The audit society – rituals of verification**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury; PINHO, José Antonio Gomes de. Prestação de contas nos portais eletrônicos de Assembleias Legislativas: um estudo após a Lei de Acesso à informação. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 144-161, jan./abr. 2014.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO DE JANEIRO. Decreto Estadual nº 43.463 de 14 de Fevereiro de 2012. **Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual**. Disponível em:

<http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site_fazenda/legislacao/financeira/decretos/2012/43.463.html>. Acesso em 19 de out. 2013.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Corrupção e *Accountability* no Brasil: Um Olhar A Partir de Organizações da Sociedade Civil. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2012, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2012.

SANO, H. **Nova Gestão Pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2003.

SECRETÁRIA DE FAZENDA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Portal de acesso a SEFAZ/RJ**. Disponível em: <<http://www.fazenda.rj.gov.br/portal/>>. Acesso em 10 jan. 2014.

SERRA, R. C. C. CARNEIRO, R. As Interfaces Entre o Controle Social e os Controles Externo e Interno na Administração Pública Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **The Anti-Corruption Plain Language Guide**. Disponível em www.transparency.org Acesso em 10 mar. 2014.

POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS

Data de aceite: 03/12/2019

Antonio Lima Ornelas

Fundação Oswaldo Cruz

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em
Saúde

Programa de Pós-Graduação em Vigilância
Sanitária

Rio de Janeiro, RJ

Maria Gracinda Carvalho Teixeira

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Programa de Pós-Graduação em Administração

Departamento de Administração Pública

Rio de Janeiro, RJ.

nas agendas públicas do Rio de Janeiro - município, estado e união. Eleger-se o Modelo dos Múltiplos Fluxos de John Kingdon como fio condutor teórico e metodológico capaz de permitir a compreensão dos fatores mais relevantes que influenciaram a construção da política analisada. Os resultados da pesquisa permitiram delinear a policy window que concretizou a formulação da política pública em questão bem como chamaram a atenção para a fundamental importância do fluxo político nesse processo.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas; Projeto Teias – Escola Manguinhos; Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz); Modelo dos Múltiplos Fluxos.

PUBLIC HEALTH POLICY: EXPLORING KINGDON'S MULTIPLE STREAMS MODEL IN THE FORMULATION OF THE PROJETO TEIAS

ABSTRACT: The challenges observed in the analysis of public policies have fomented rich discussions in the different theoretical approaches presented in a field of dispute. This field requires more and more research that focuses on the analysis of the conception of policies in order to help explain the circumstances that have favored certain problems to enter the public agendas of the countries and thereby unravel obstacles and possibilities to make them

RESUMO: Os desafios observados na análise de políticas públicas têm fomentado ricas discussões nas distintas abordagens teóricas apresentadas num campo de disputa. Esse campo requer cada vez mais pesquisas que se debrucem sobre a análise da concepção das políticas a fim de contribuir para explicar as circunstâncias que favoreceram determinados problemas a entrarem nas agendas públicas dos países e com isso desvendar entraves e possibilidades de torná-las mais efetivas. Nesse sentido a presente pesquisa dedica-se à análise da entrada do Projeto Teias – Escola Manguinhos, como política de saúde,

more effective. In this sense, this research is dedicated to the analysis of the entry of the project Teias – Escola Manguinhos, as a health policy, in the public agendas of Rio de Janeiro-municipality, state and Union. John Kingdon's Multiple Streams Model was chosen as a theoretical and methodological conductor capable of allowing the comprehension of the most relevant factors that influenced the construction of the analyzed policy. The results of the research allowed delineating the policy window that made the formulation of public policy in question as well called attention to the fundamental importance of the political flow in this process.

KEYWORDS: Public Policies; Projeto Teias – Escola Manguinhos; Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz); Multiple Streams Model.

1 | INTRODUÇÃO

Apartir da segunda metade do século XX, surge um novo campo de conhecimento, voltado para as relações entre Estado, governo, governantes e cidadãos (HEIDEMANN, 2009). A nova disciplina foi denominada, entre outros termos, de policy studies, policy analysis ou ainda policy process (FREY, 2000; RADAELLI, 1995). Ainda que, quando traduzidos para o português, os termos “análise”, “estudos”, “processo” e “política” possam assumir significados bem amplos, policy studies, policy analysis e policy process são expressões propriamente empregadas para designar a Análise de Políticas Públicas.

Uma política pública pode ser compreendida a partir de uma série de atividades políticas. É seguindo essa linha de raciocínio que se elabora a ideia de policy cycle ou ciclo de políticas públicas. Hoppe, Van de Graaf e Van Dijk (1987) apresentam seis fases para uma política pública: construção da agenda, elaboração do projeto, adoção do projeto, implementação, avaliação e reajuste. Contudo, a literatura destaca mais comumente o trabalho de Howlett, Ramesh e Perl (2013), que dividem esse ciclo em cinco estágios: entrada na agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação da política e avaliação da política. As ações que antecedem a implementação, em conjunto, são denominadas pelos autores de agenda setting. Diversos modelos de análise foram desenvolvidos com a finalidade de melhor compreender esses processos de formação da agenda pública, entre eles, o Multiple Streams Model ou Modelo dos Múltiplos Fluxos, de John Kingdon. Sua construção teórica preconiza que o surgimento de uma política pública se dá a partir da confluência favorável de três fluxos: problemas, soluções e política (KINGDON, 2011).

Quando se fala em formulação de políticas públicas no Brasil, especificamente no caso da saúde, é fundamental destacar a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Esta instituição constitui-se dentro do ordenamento jurídico brasileiro como uma fundação pública de natureza autárquica, cujo objetivo é promover a saúde e a cidadania através de atividades que incluem ensino, pesquisa e produção, com foco no desenvolvimento tecnológico em inovações que atendam as principais necessidades de saúde da

população (FIOCRUZ, 2008).

Em contraste, é também nessa região que se localiza um dos maiores conjuntos de comunidades carentes do município do Rio de Janeiro: o Complexo de Manguinhos, um espaço social heterogêneo, territorialmente vulnerável, caracterizado pela incerteza no provimento de serviços públicos essenciais, pela provisoriação das moradias e pelos conflitos vinculados ao comércio ilegal de drogas (FERNANDES; COSTA, 2009).

O Projeto Teias – Escola Manguinhos (Território Integrado de Atenção à Saúde) une a Fundação Oswaldo Cruz, o Governo do Estado e a Secretaria Municipal de Saúde, a fim de promover o acesso regular da população moradora do Complexo de Manguinhos às ações e aos serviços de saúde.

Nesse sentido a presente pesquisa dedica-se à análise da entrada do Projeto Teias – Escola Manguinhos como política de saúde nas agendas públicas do Rio de Janeiro - município, estado e união. Elegeu-se o Modelo dos Múltiplos Fluxos de John Kingdon como fio condutor teórico e metodológico capaz de permitir a compreensão dos fatores mais relevantes que influenciaram a construção da política analisada.

Para tanto, estruturou-se o trabalho em seis partes, além dessa introdução. A segunda apresenta uma breve discussão sobre conceitos e modelos analíticos de políticas públicas. A política pública de saúde brasileira é discutida na terceira parte. Os procedimentos metodológicos são registrados logo após, seguidos dos resultados da pesquisa. Por fim, são tecidas as considerações finais.

2 | ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEITOS E MODELOS

Coube a Lasswell, ainda nos anos de 1930, a primeira utilização da expressão policy analysis como campo de conhecimento, sendo o conceito de policy makers ou formuladores de políticas, introduzido por Simon em 1957. Souza (2007) explica que a definição de política pública que se tornou mais conhecida foi justamente a de Lasswell que, ao tentar conciliar a produção acadêmica com o conhecimento empírico gerado pelos governos, procurava respostas para as seguintes perguntas: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz (LASSWELL, 1957, apud SOUZA, 2007).

Entretanto, existem divergências sobre o conceito de política pública. Thomas Dye (2009), por exemplo, define política pública a partir de um ponto fundamental: o agente primário criador da política pública será sempre um governo, pois somente as instituições governamentais dão às políticas públicas “legitimidade” e “universalidade”, além de monopolizarem “a coerção na sociedade” (DYE, 2005, p. 101).

Howlett, Ramesh e Perl (2013) apresentam a seguinte definição de política pública: “trata fundamentalmente de atores cercados por restrições que tentam compatibilizar objetivos políticos com meios políticos, num processo que pode ser caracterizado como resolução aplicada de problemas” (HOWLETT, RAMESH; PERL, 2013, p. 5). Essa noção de política pública que a restringe a sua condução pelo Estado é encontrada também no Dicionário de Política, organizado por Norberto Bobbio, Nicola Matteuci e

Gianfranco Pasquino, em 1995.

Há, porém, os adeptos da abordagem multicêntrica, como Heidemann (2009) e Secchi (2010), entre outros, segundo os quais, o aspecto fundamental de uma política pública é a intenção de resolver um problema público, pouco importando a natureza jurídica do ator que se propõe a solucioná-lo. Nessa visão, a formulação e implementação de políticas públicas não são exclusividade do Estado e podem surgir de organismos privados, organizações não governamentais e outros atores não estatais.

Para fins desta pesquisa julga-se mais apropriada a perspectiva estatista, em razão da experiência empírica aqui referendada. Nessa perspectiva, se reconhece a relevância de atores não estatais no processo de elaboração de políticas públicas, sem abrir mão, contudo, do protagonismo do Estado na liderança desse processo. Entre inúmeros fatores que sustentam este posicionamento argumenta-se que a formulação de políticas públicas é uma das razões mais importantes para a própria existência do Estado, além do que, este, entre outras prerrogativas, detém o controle da maior parte dos recursos nacionais. Em outras palavras, significa dizer que o fazer políticas públicas é o Estado em ação (VIANA, 1996). Esse ponto de vista é compartilhado por Bobbio, Matteuci e Pasquino (1995), para quem a política pública é determinada pela união de diretrizes, medidas e processos que exprimem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais pautadas pelas tarefas de interesse público, influenciando as realidades econômica, social e ambiental.

Thomas Dye (2009) escreve que as políticas públicas podem ser analisadas de acordo com diversos modelos entre os quais destaca: o institucional, o de grupos, o de elite, o racional, o incremental, o da teoria dos jogos, o da opção pública, o sistêmico e o de processo. Segundo o autor, embora nenhum deles tenha sido desenvolvido especificamente para analisar políticas públicas, “cada um oferece uma maneira diferente de pensar sobre política” (DYE, 2009, p. 100).

Já Capella (2007) destaca dois modelos analíticos que considera essenciais para explicar a formulação e a alteração das agendas de políticas públicas: o modelo de Múltiplos Fluxos (Multiple Streams Model), elaborado em 1995 por John Kingdon e o modelo do Equilíbrio Interrompido (Punctuated Equilibrium Model), formulado por Frank Baumgartner e Brian Jones em 1993 (CAPELLA, 2007). Souza (2007) inclui nesse rol o modelo de Coalizão de Defesa (Advocacy Coalition Model), desenvolvido originalmente por Paul Sabatier e Hank Jenkins-Smith em 1993 e rediscutido em um novo trabalho dos autores em 1999.

O modelo de Advocacy Coalition concede grande relevância a fatores como crenças, valores e ideias, na formulação de políticas públicas. De acordo com Sabatier e Jenkins-Smith (1999, p. 123, tradução dos pesquisadores) são essas dimensões que possibilitam “alterações relativamente duradouras de mentalidade e de comportamentos intencionais das quais resultam novas experiências e / ou informações capazes de rever os objetivos das políticas”.

O Punctuated Equilibrium Model formulado por Frank Baumgartner e Brian Jones em 1993, pode ser caracterizado pela tentativa de analisar, tanto os períodos estáveis, como os de rápida mudança no âmbito do processo de uma determinada Política Pública. O que esse modelo pretende é opor-se a ideia de incrementalismo, na medida em que explica como certas ideias, de maneira imprevisível, disseminam-se repentinamente, ocupando o lugar antes tomado por soluções obsoletas e concedendo espaço para o surgimento de novas formulações políticas (BAUMGARTNER; JONES, 2010).

Contudo, concede-se, protagonismo, neste trabalho, ao Multiple Streams Model, de John Kingdon. Nele, as agendas das políticas são formadas e modificadas como “resultado da convergência de três fluxos: problemas (problems), soluções ou alternativas (policies) e política (politics)” (CAPELLA, 2007, p. 89).

No primeiro fluxo, “problems streams” (KINGDON, 2011, p. 87), o modelo pretende analisar porque questões são compreendidas como problemas e por que esses mesmos problemas passam a fazer parte da agenda governamental (KINGDON, 2011). Segundo o autor, existe uma diferença entre problemas e questões: estas só se tornam aqueles quando os formuladores de políticas decidem fazer algo a respeito. Essa decisão, para Kingdon, pode ser orientada por três fatores: existência de indicadores; eventos, crises e símbolos; e feedback sobre programas governamentais em desenvolvimento .

Explica Kingdon que os “indicators” constituem uma parte quantitativa do modelo analítico, onde o formulador procura identificar evidências possíveis para orientar sua interpretação a respeito de um determinado problema: “Tais indicadores são muitos no mundo da política, pois tanto agências governamentais como não governamentais monitoram rotineiramente várias atividades (KINGDON, 2011, p. 90, tradução dos pesquisadores). Os “focusing events, crises, and symbols” (KINGDON, 2011, p. 94) ressaltam a influência dos eventos de grande magnitude que acentuam a atenção em torno de uma determinada questão, reforçando sua caracterização como problema: “Às vezes, essa pressão é provocada por um evento entendido como uma crise ou catástrofe que chama a atenção para o problema, um símbolo poderoso que surge, ou a experiência pessoal de um formulador de políticas.” (KINGDON, 2011, p. 94 –95, tradução dos pesquisadores). O “feedback” (KINGDON, 2011, p. 100) consiste no retorno de informações sobre outras políticas que podem trazer novos problemas para o centro das atenções dos policy makers:

Esse feedback muitas vezes atrai a atenção para certos problemas: os programas que não estão funcionando como planejado, a execução que não se enquadra com o que manda a legislação, os novos problemas que surgem com a implantação de um programa, ou consequências imprevistas que devem ser corrigidas (KINGDON, 2011, p.100–101, tradução dos pesquisadores).

No segundo fluxo, o policy stream, elencam-se as possíveis soluções e

alternativas (policy alternatives) para os problemas. Kingdon (2011, p. 32) observa que as ideias que surgem nesse fluxo não se associam, necessariamente, aos problemas identificados no processo de agenda setting: “pessoas não necessariamente resolvem problemas. [...] Em vez disso, elas geralmente criam soluções e, então, procuram problemas para os quais possam apresentar soluções.” (KINGDON, 2011, p. 32, tradução dos pesquisadores). Em outras palavras, não há vínculo entre a escolha de problemas e a criação de soluções.

Por fim, o terceiro fluxo é definido como política propriamente dita ou political stream (KINGDON, 2011, p. 145). Ao contrário do policy stream, onde o consenso é formado por meio da persuasão e da propagação das ideias, no fluxo político (political stream) as coalizões desenvolvem-se através da negociação política. Para Kingdon (2011), o fluxo político é influenciado por três elementos: o “clima” favorável que concede relevância a certas questões durante um determinado tempo, a organização das forças políticas exercidas por grupos de pressão que podem levar ao consenso ou conflito na arena política e as mudanças em posições estratégicas dentro da estrutura governamental:

Fluindo independentemente ao longo dos fluxos de problemas e soluções está o fluxo político, composto de elementos como o estado de espírito público, campanhas de grupos de pressão, resultados das eleições, distribuições partidárias ou ideológicas no Congresso e mudanças de administração. Independentemente do que acontece na comunidade de especialistas, e muito além de trazer problemas para a atenção das pessoas e em torno do governo, ocorrem eventos como uma nova maioria no Congresso ou uma nova administração. Este desenvolvimento do fluxo político tem um efeito poderoso sobre as agendas, na forma como seus novos itens se tornam proeminentes e como outros são arquivados até um momento mais apropriado (KINGDON, 2011, p. 145)

A convergência desses três fluxos dá origem a um importante conceito, que Kingdon (2011, p. 165) chama de “policy window”:

A policy window é uma oportunidade para os defensores de propostas empurrarem suas soluções previamente elaboradas, ou para atrair a atenção para os seus problemas específicos. [...] esses defensores gravitam em torno do governo com suas soluções à mão, à espera de problemas para encaixá-las, aguardando um desenrolar do fluxo político que possam usar a seu favor. Às vezes, a janela se abre de forma bastante previsível. [...] Em outras vezes, isso acontece de forma imprevisível. Empreendedores de políticas devem estar preparados, com a sua proposta pronta, seu problema específico bem fundamentado, para aproveitar quando a oportunidade passar por eles (KINGDON, 2011, p. 165).

Em outras palavras, a policy window pode ser definida como um dado momento específico, onde todos os fluxos, aqui já mencionados, conspiram para a criação de um cenário político extremamente favorável para o encontro de um problema com uma determinada solução. Essas “janelas políticas” são raras e costumam permanecer abertas por pouco tempo. A convergência desses fluxos consiste em um conjunto de

circunstâncias favoráveis muito específicas que, por isso mesmo, não são comuns nem usuais. A policy window ou “janela política” precisa ser aproveitada habilmente pelos formuladores de políticas municiados de soluções que nela se encaixam.

3 | A POLÍTICA PÚBLICA BRASILEIRA DE SAÚDE

Afirma Almeida Filho (2011) que a saúde é um conceito filosófico, científico e prático. Nesse sentido, interessa, a este artigo, compreendê-la como campo de práticas, especialmente a forma como se desenvolvem suas políticas públicas levando-se em consideração a imprevisibilidade e a subjetividade presentes nas dificuldades para montagem das bases estruturais de modelos de organização de serviços de saúde (PINHEIRO; LUZ, 2010). Segundo Almeida Filho (2011), o conceito de saúde como práxis resume-se no:

Conjunto de atos sociais de cuidado e atenção a necessidades e carências de saúde e qualidade de vida, conformadas em campos e subcampos de saberes e práticas institucionalmente regulados, operado em setores de governo e de mercados, em redes sociais e institucionais (ALMEIDA FILHO, 2011, p. 27).

Entre os principais atores que compõem o cenário social e político em que se inserem as políticas públicas de saúde está o sistema de saúde. Um sistema de saúde pode ser definido como:

O conjunto de agências e agentes cuja atuação tem como objetivo principal garantir a saúde das pessoas e das populações. (...) As agências são organizações públicas ou privadas, governamentais ou não, que têm como finalidade promover, proteger, recuperar e reabilitar a saúde dos indivíduos e das comunidades. Assim, fazem parte do sistema de saúde tanto um hospital particular que atende pessoas com planos de saúde como um posto de saúde pertencente a uma prefeitura. Os agentes são profissionais e demais trabalhadores da saúde que, individualmente ou em equipe, realizam ações de saúde, cuidando das pessoas e das comunidades. Não se incluem aí as indústrias farmacêuticas e de equipamentos médico-hospitalares (PAIM, 2012, p. 13).

Explicam Noronha et al.(2011) que o marco da Reforma Sanitária no Brasil foi a 8.^a Conferência Nacional de Saúde, realizada em 1986. O efeito do intenso debate a que se seguiram os dois anos seguintes, como estudado pelos citados autores, resultou na inclusão da seguridade social na nova Constituição Federal, promulgada em 1988. A lei 8.080, conhecida como “Lei Orgânica da Saúde”, iniciou o processo de regulamentação do funcionamento de um modelo público de ações e serviços de saúde, ordenado pelo que viria a ser conhecido como Sistema Único de Saúde (SUS):

Orientado por um conjunto de princípios e diretrizes válidos para todo o território nacional, [o SUS] parte de uma concepção ampla do direito à saúde e do papel do Estado na garantia desse direito, incorporando, em sua estrutura institucional e decisória, espaços e instrumentos para democratização e compartilhamento

da gestão do sistema de saúde. [...] Os principais princípios e diretrizes do SUS estabelecidos na Lei Orgânica da Saúde são: universalidade de acesso em todos os níveis de assistência [...], igualdade na assistência à saúde, sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie [...], integralidade da assistência [...], participação da comunidade [...] e descentralização político-administrativa (NORONHA et al., 2011, p. 435).

A regulamentação estrita do SUS deu-se através da formulação de Normas Operacionais Básicas (NOBs). A NOB n.º 96, em particular, estabeleceu a transferência direta de recursos do FNS (Fundo Nacional de Saúde) para os fundos municipais (Gerschman, 2008). As NOBs instituíram também o Conselho Nacional de Saúde (CNS), o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e o Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS) como instâncias deliberativas de participação e incorporação da sociedade. Em 2002, a criação da Comissão Intergestoril (CITI) consolida a articulação entre os ministérios da Educação, Trabalho e Meio Ambiente e, três anos depois, a avaliação das condições de concessão do programa Bolsa Família passa a ser responsabilidade do SUS (GERSCHMAN, 2008).

É relevante ressaltar o trabalho de Rivera e Artmann (2010) que realizaram um inventário do que consideram as quatro correntes principais no que diz respeito ao planejamento e a gestão em saúde no Brasil. De acordo com os autores, essas vertentes são marcadas não só “pelos desafios prático-teóricos e diversidade de influências teórico-metodológicas” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267) como também pela militância sociopolítica vinculada à já citada Reforma Sanitária.

A primeira vertente associa-se ao grupo liderado pelo LAPA (Laboratório de Planejamento) da Faculdade de Medicina de Campinas. As premissas de seu modelo, compreendido como de gestão colegiada e democrática, apresenta como premissas: “forte autonomia, colegiados de gestão, comunicação lateral e ênfase na avaliação para aumentar a responsabilidade” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267). De uma forma geral, essa corrente posiciona-se contra a hierarquização dos serviços, aproximando-se de um modelo que enfatiza a coordenação horizontal em todos os níveis e a “centralidade da rede básica de atendimento” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267).

A segunda, intitulada como planejamento estratégico comunicativo, é representada por núcleos da ENSP/Fiocruz e baseia-se essencialmente em um referencial teórico habermasiano, fundamentado na teoria do agir comunicativo. Nesse sentido, incorpora ao planejamento componentes como “gestão pela escuta, [...] práticas de argumentação, negociação, dimensão cultural, redes de conversação” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267). Posiciona-se como crítica ao paradigma estratégico, recebendo, também, contribuições de um referencial psicossociológico “à gestão organizacional e ao desenvolvimento das capacidades de liderança” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267).

A terceira denomina-se corrente da Vigilância à Saúde. Caracteriza-se pela heterogeneidade geográfica e institucional postulando “um modelo de vigilância à saúde

que propõe pensar numa inversão do modelo assistencial” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267). Significa dizer que seu posicionamento opõe, ao conceito de verticalização dos programas de saúde, a necessidade de integração transversal de seus componentes (RIVERA; ARTMANN, 2010). Na base de seus alicerces assistenciais está o modelo de médico de família.

A Faculdade de Medicina da USP (Universidade de São Paulo) lidera a escola da ação programática. Sua ênfase recai sobre “formas multidisciplinares de trabalho em equipe” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267). Sua abordagem privilegia maior integração e coordenação do atendimento, sustentando a necessidade de “de uma abertura programática por grupos humanos amplos, para além de um recorte por patologias” (RIVERA; ARTMANN, 2010, p. 2267).

Realizada em 2005, a 12.^a Conferência Nacional de Saúde definiu o Programa Saúde da Família (PSF) como ator central da política de saúde brasileira. Definido como “um modelo de atenção básica à saúde com foco na unidade familiar e construído operacionalmente na esfera comunitária” (ANDRADE; BEZERRA; BARRETO, 2005, p. 329) o PSF surgiu formalmente no Brasil como política pública de saúde no ano de 1994. Dez anos depois, contava com mais de 20 mil equipes cobrindo cerca de 90% dos municípios brasileiros, o que equivale a mais de 70 milhões de pessoas (ANDRADE; BEZERRA; BARRETO, 2005).

4 | PERCURSO METODOLÓGICO

Julgou-se pertinente qualificar esta pesquisa como analítica, como o seu próprio título já explicita, visto que se pretendeu analisar uma política pública onde estão articuladas uma organização pública e um complexo de comunidades. É também do tipo descritivo, uma vez que descreveu aspectos relacionados à política pública em questão para atingir o seu objetivo. Conforme Gil (1989):

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de associações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Por outro lado, há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 1989, p.45).

Também sobre isso escreve Vieira (2004), afirmando que desde os anos de 1990, tem aumentado significativamente a quantidade de pesquisas qualitativas, particularmente às dedicadas a estudos organizacionais aplicáveis a setores como o planejamento urbano, a educação, a avaliação de políticas públicas e a saúde. Ainda de acordo com Vieira (2004), não é verdade que a pesquisa qualitativa seja carente de rigor científico na medida em que, através de uma adequada composição metodológica, seja capaz de fornecer “descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis” (VIEIRA, 2004, p.

18).

Ainda com base no trabalho de Vieira (2004), definiu-se a presente pesquisa como de corte “seccional com perspectiva longitudinal” onde a “coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados” (VIEIRA, 2004, p. 21).

A mencionada coleta se deu através de pesquisa documental, pesquisa empírica com fontes orais por meio de entrevistas, além da pesquisa bibliográfica, ponto de partida na sua construção. Escolheu-se utilizar a entrevista em profundidade, método que não impõe ao entrevistador a necessidade de buscar um entendimento objetivo, conforme escrevem Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991).

Os sujeitos de pesquisa foram selecionados segundo o cumprimento de ao menos um dos seguintes critérios, enquanto agentes envolvidos com a elaboração do Projeto Teias – Escola Manguinhos: (a) o sujeito deverá ter participado da formulação técnica do Projeto Teias – Escola Manguinhos; (b) o sujeito deverá ter participado da articulação política que resultou na implementação do Projeto Teias – Escola Manguinhos; (c) o sujeito deverá ter ocupado cargo de nível decisório relevante com referência às ações adotadas para elaboração do Projeto Teias – Escola Manguinhos e; (d) o sujeito deverá ser comprovadamente detentor de notório saber na área da saúde pública e coletiva. Excluem-se desses critérios características pessoais como gênero e idade.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Conforme escreve Vergara (2012), analisar o conteúdo de um dado material consiste na identificação do que este diz sobre um determinado tema. Acrescenta Bardin (1977, p. 42) que a análise de conteúdo pode ser compreendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. É um procedimento comumente utilizado na interpretação de transcrições de entrevistas e de material institucional.

É muito importante salientar que, Harold Lasswell, autor considerado um dos fundadores da disciplina Análise de Políticas Públicas, é também um dos pioneiros no emprego da metodologia de análise de conteúdo. Tal fato dá pistas de que, possivelmente, o mencionado método apresenta-se como um dos mais adequados à articulação analítica deste trabalho. De acordo com a definição original de Lasswell (1987), é possível caracterizar a análise de conteúdo a partir de seis questões: (a) quem fala? (b) para dizer o quê? (c) a quem? (d) de que modo? (e) com que finalidade? (f) com que resultados. Seguindo o procedimento de análise proposto pelo mencionado autor, entende-se que a pergunta a ser aqui é “para dizer o quê?”. Precisamente, escreve Lasswell (1987, p. 105, grifo do autor): “os especialistas que focalizam o ‘diz o quê’ ocupam-se da análise do conteúdo”.

Detalham-se abaixo, no Quadro 1, as categorias de análise elaboradas com a finalidade de operacionalizar os conceitos associados às proposições analíticas referentes ao Projeto Teias – Escola Manguinhos, enquanto política pública. Tais categorias estão estabelecidas de forma coerente com as perspectivas teóricas

essencialmente vinculadas ao Modelo de Múltiplos Fluxos, elaborado por John Kingdon.

Quadro 1 – Categorias de Análise - Modelo de Múltiplos Fluxos (Kingdon, 2011) - Agenda Setting

Categoria	Definição Categoria	Unidades de Análise	Operacionalização
<i>Problems Stream</i>	O modelo pretende analisar porque questões são compreendidas como problemas e por que esses mesmos problemas passam fazer parte da agenda governamental (Kingdon, 2011)	Indicadores Eventos, crises e símbolos Feedback	Interpretação dos <i>policy makers</i> para as avaliações das intervenções anteriores no território do Complexo de Manguinhos. Eventos que sinalizaram a importância do realinhamento das ações em um novo conjunto de iniciativas. Novas configurações que podem significar o surgimento de novos problemas.
<i>Policy Stream</i>	Elencam-se as possíveis soluções e alternativas (<i>policy alternatives</i>) para os problemas. As ideias que surgem nesse fluxo não se associam, necessariamente, aos problemas identificados no processo de agenda setting (Kingdon, 2011)	Vertente sanitária predominante	Pensamento teórico que orienta a formulação de políticas públicas. Tipo de abordagem central a ser adotada e seu potencial de articulação com outras políticas. Arcabouço legal e administrativo que viabilize as iniciativas.
<i>Political Stream</i>	"Diferentemente do fluxo de alternativas (<i>policy stream</i>), em que o consenso é construído com base na persuasão e difusão das ideias, no fluxo político (<i>political stream</i>) as coalizões são construídas em um processo de barganha e negociação política" (Capella, 2007, p. 92)	"Clima" Organização das forças políticas Mudanças de posição na estrutura governamental	Compreensão da composição e o peso político das forças que influenciaram a formulação da política pública.

Fonte: Elaboração dos pesquisadores

5 | RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Em Manguinhos, a porta de entrada principal e ordenadora do acesso aos demais serviços é constituída pelo Programa Saúde da Família (PSF), a principal ação do Projeto Teias, estruturada em treze equipes compostas cada uma por um médico, um enfermeiro, um técnico de enfermagem e 6 (seis) agentes comunitários de saúde. Cada equipe é responsável por cobrir uma subdivisão do território de Manguinhos ocupando-se de aproximadamente 3.000 (três mil) moradores. Conforme registra o documento “A experiência do Território Escola Manguinhos na Atenção Primária de Saúde” (2012), são ao todo aproximadamente 200 (duzentos) profissionais envolvidos

e duas unidades ambulatoriais: a Clínica da Família Victor Valla e o Centro de Saúde Escola Manguinhos (CSE). Existe uma única porta de entrada para urgências e emergências que é a Unidade de Pronto Atendimento (UPA).

O Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF Manguinhos) constitui uma retaguarda especializada de assistência voltada para o suporte técnico-pedagógico às equipes de saúde da família. Dentro do NASF, surgiu o embrião do Programa de Atenção Domiciliar, que consiste no cuidado diferenciado e por breve período aos idosos com dependência, pacientes acamados, deficientes, jovens vítimas da violência (paraplégicos vítimas de causas externas), entre outros casos, como se verifica no documento mencionado no parágrafo anterior.

Outra iniciativa deste programa é a atenção à saúde da população de rua, batizada com o nome de “Consultório na Rua”. Em Manguinhos, os moradores de rua encontram-se, em sua grande maioria, envolvidos com o uso abusivo de drogas, principalmente o crack, e o álcool. O “Consultório na Rua” visa garantir para essa população o acesso à atenção à saúde de forma rápida e eficiente, através da estratégia de redução de danos, estabelecida pelo Ministério da Saúde como mais adequada a este contexto.

A “Academia Carioca da Saúde” também compõe o portfólio de ações do Projeto Teias. Sua proposta é promover a atividade física no território como forma de prevenção e controle das doenças cardiovasculares e outras condições crônicas. Também tem o objetivo de disseminar a adoção de um estilo de vida mais saudável.

No caso específico de Manguinhos, o principal programa de benefícios do governo federal, o “Bolsa Família”, também está integrado ao Projeto Teias. Identifica-se, também no documento “A experiência do Território Escola Manguinhos na Atenção Primária de Saúde” (2012), que este programa é dirigido às famílias cujos membros têm uma renda média de até R\$140,00. Os valores pagos à família consideram a renda, o número de crianças e jovens até 17 (dezessete) anos e o número de gestantes e mulheres amamentando. Para participar do programa, a família deve cumprir algumas condições, como garantir a frequência escolar das crianças e jovens, manter a vacinação em dia, ir às consultas na unidade de saúde, entre outras, conforme visto no mencionado documento.

A gestão do Projeto Teias – Escola Manguinhos estabelece-se através de uma parceria regulada por um contrato de gestão celebrado entre a Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP) e Secretaria Municipal de Saúde (SMS), por meio da Fiotec (Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde). A Fiotec é a fundação de apoio vinculada à Fiocruz, convertida juridicamente em Organização Social para fins de adequação ao modelo de gestão municipal dos serviços de saúde. Neste modelo, diversos profissionais são contratados pelo regime celetista através das OSs, o que acontece também no Projeto Teias.

Na tentativa dar validade à participação cidadã no âmbito do projeto, a gestão do Teias Escola – Manguinhos trabalha em conjunto com o CGI (Conselho Gestor Intersetorial), com os Conselhos Internos das Clínicas da Família além de possuir o

auxílio de apoiadores institucionais.

O CGI de Manguinhos é composto por 48 (quarenta e oito) conselheiros, de forma paritária na participação do poder público e da comunidade, incluindo além da representação do setor Saúde, o setor da Educação e da Assistência Social. O CGI tem a função de acompanhar, pactuar e fiscalizar as ações de saúde na Atenção Primária, realizadas em Manguinhos.

A ação dos apoiadores institucionais tem como objetivo a modificação das práticas convencionais de coordenação, planejamento, supervisão e avaliação através da construção de espaços de análise antes negligenciados, vinculados essencialmente aos problemas concretos e circunstanciais inerentes a relação das políticas de saúde com as demais políticas. Em outras palavras, pode-se dizer que os apoiadores institucionais atuam como agentes facilitadores ao tentar preencher lacunas de diálogo entre gestores, trabalhadores e usuários.

6 | RESULTADOS DA PESQUISA COM FONTES ORAIS

Nesta parte do artigo, procurar-se-á descrever os três fluxos preconizados por Kingdon (2011), e suas conexões com os relatos dos entrevistados com a finalidade de distinguir, da forma mais nítida possível, a janela política que beneficiou o surgimento do Projeto Teias-Escola Manguinhos na agenda de políticas públicas do município, do estado e da união.

O problema-saúde tem seu fluxo determinado por aspectos como: a necessidade de aderir mais firmemente às ideias de promoção à saúde e de atenção básica em razão da hegemonia em escala mundial da Estratégia Saúde da Família; a importância de se avançar para a adoção de um maior grau de cooperação entre as políticas públicas segundo uma lógica local e territorializada, representada pelo significado do termo teias (território integrado de atenção à saúde) elaborado à época pelo Ministério de Saúde e; pelo comprometimento de adaptar o modelo de gestão do acesso a serviços de saúde, em Manguinhos, aos fatores administrativos e legais vinculados a nova política de saúde da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro. Esta por sua vez, abolia um instrumento frágil de simples financiamento para buscar formas de intervenção mais articuladas e controladas. Entre as principais consequências desse fluxo, incluiu-se a necessidade de incrementar um modelo de gestão que articulasse, principalmente, a Secretaria Municipal de Saúde e a Fiocruz através da adoção de um arcabouço jurídico-administrativo cujo elemento decisivo foi a conversão da Fiotec em Organização Social, que possibilitou manter a gestão local a cargo da Fiocruz sem, contudo, desrespeitar as regras estabelecidas pela administração pública municipal.

Contudo, um importante componente se juntaria aos demais, fortalecendo sobremaneira o fluxo de problemas e ampliando a possibilidade de surgimento de uma janela política que poderia ser favorável à adoção de novas abordagens: as intervenções territoriais em Manguinhos provocadas, a partir de 2007, pelas obras do

Programa de Aceleração do Crescimento, o PAC.

A magnitude das obras do PAC, conforme relataram os entrevistados, trouxe mudanças relevantes para a configuração territorial de Manguinhos. Quatro setores foram particularmente mais afetados: saneamento, transporte, habitação e saúde. As três primeiras áreas experimentaram as mudanças mais ou menos de forma conjunta, tendo em vista que o primeiro movimento da política habitacional implicou na remoção de famílias com a posterior demolição de moradias. O novo espaço configurado a partir dessa ação abriu caminho para obras de saneamento básico, para a inserção de novas vias rodoviárias e revitalização de outras, além de promover melhorias vinculadas à malha ferroviária. Com referência à saúde, no sentido estrito, a ação mais relevante do PAC foi acrescentar ao território mais uma unidade médico-hospitalar, além do já existente Centro Saúde Escola: a Clínica da Família Victor Valla integrada a uma unidade de emergência, a UPA (Unidade de Pronto Atendimento).

O contexto dessas modificações estruturais no território foi entendido pelos formuladores de políticas públicas como uma oportunidade de pôr em prática soluções inovadoras segundo o próprio conceito de território-escola, existente já antes do surgimento do Projeto Teias. A opção pela intensificação da promoção à saúde e da atenção básica, essencialmente vinculada à Estratégia Saúde da Família, e, principalmente, a ideia de teias com significado implícito de redes e interconexões, enfim, de território integrado, abria as portas do território para uma experiência nova e supostamente mais efetiva.

Analizando o conteúdo dos depoimentos verificou-se a ênfase em dois fatores que se revelam determinantes para solução do problema-saúde no território. Primeiro, há um razoável consenso de que a experiência de território integrado, ainda que não derive de um conceito propriamente novo, consiste em um desafio difícil de ser superado, sendo interpretado pelos sujeitos envolvidos, como uma ação bastante ousada e inovadora. Segundo, há uma clara alusão dos entrevistados à capacidade acadêmica e à responsabilidade institucional da Fiocruz de liderar o processo de formulação de novas políticas de saúde por meio de modelos que possam se tornar replicáveis, ao menos em parte, em outros territórios, respeitando as devidas singularidades desses outros locais.

Já o fluxo político parece consolidar-se a partir de duas vertentes: a política partidária e a política governamental, esta última subdividida em política federal, estadual e municipal. Com referência à política partidária há um aspecto decisivo: o momento sem precedentes históricos recentes no estado do Rio de Janeiro, onde os cargos de presidente da república, governador do estado e prefeito do município são ocupados por integrantes da mesma coalizão política.

As políticas federal, estadual e municipal de saúde também tentam alinhar-se, partindo de diretrizes determinadas pelo Ministério da Saúde que, em última análise, responde transversalmente pela direção nacional do SUS (Sistema Único de Saúde). Narrando de outra maneira, o preenchimento de cargos estratégicos no Ministério

da Saúde, segundo critérios políticos, concede protagonismo momentâneo a um determinado posicionamento epistemológico, em detrimento de outras vertentes. Esse aspecto configura-se como decisivo, na medida em que o comando da Secretaria de Atenção à Saúde passa a ser ocupado por um pesquisador, oriundo da Fiocruz, que articula a ideia de território integrado como base da política nacional de saúde. O encadeamento dos eventos segue uma ordem mais ou menos inequívoca: um pesquisador da Fiocruz preconiza um modelo de política de saúde que deverá ser experimentado em um território sob gestão local da própria Fiocruz.

Portanto, analisando o conteúdo de todos os depoimentos coletados, é admissível dizer que a policy window ou janela política que permitiu a entrada do Projeto Teias-Escola Manguinhos na agenda pública federal, estadual e municipal, caracteriza-se, de forma sintetizada, pelos seguintes fatores: a ascensão de uma visão ampliada do processo saúde-doença que havia amadurecido na ENSP, desde a reforma sanitária, mas que até então não possuía uma base sustentável do ponto de vista legal e político para sua aplicação em um dado território; as obras do PAC, um programa do governo federal que tinha como objetivo acelerar o crescimento econômico do país mediante a realização de obras de infraestrutura e o entendimento de que a saúde deveria ser incorporada, localmente, a esse programa; a urgência de se ampliar a cobertura da Estratégia Saúde da Família, saindo de um percentual irrisório para quase metade da população através do modelo de gestão por OSs; a confluência política de interesses das esferas governamentais municipal, estadual e federal que, depois de muitos anos, faziam parte da mesma coalizão partidária e; a ocupação de cargos estratégicos no Ministério da Saúde, como o de Secretário de Atenção à Saúde, por um pesquisador vinculado à Fiocruz, defensor da ideia de território integrado como solução mais viável para os problemas do setor saúde.

Tendo em vista todos esses detalhes, de acordo com a discussão empreendida até aqui, expõe-se abaixo o Quadro 2, como forma de visualização da policy window que viabilizou a entrada do Projeto Teias – Escola Manguinhos na agenda pública federal, estadual e municipal:

Fluxo de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa cobertura percentual da Estratégia Saúde da Família (ESF); - Modelo de gestão frágil e vulnerável; - Definição por parte da Prefeitura do Município do modelo de gestão da saúde através de Organizações Sociais.
Fluxo de Soluções	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da cobertura da Estratégia Saúde da Família para 100% em Manguinhos e 40% em todo o município do Rio de Janeiro; - Chegada em Manguinhos das obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); - Fiocruz assume a gestão local convertendo juridicamente a Fiotec em Organização Social; - Modelo de território integrado de atenção à saúde (TEIAS), especificamente para o Complexo de Manguinhos.
Fluxo Político	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de entendimento, tendo em vista que foram eleitos para presidente da república, governador do estado e prefeito do município, políticos integrantes da mesma coalizão partidária; - Ministério da Saúde define a política nacional de atenção básica centrada na ideia de território integrado; - No segundo governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, durante a gestão do ministro da saúde José Gomes Temporão, o pesquisador da Fiocruz José Carvalho de Noronha, defensor do modelo de território integrado, assume o comando da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS).

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo consistiu em caracterizar as circunstâncias que favoreceram a entrada do Projeto Teias – Escola Manguinhos nas agendas públicas do município, do estado e da união. Escolheu-se o Modelo dos Múltiplos Fluxos de John Kingdon como fio condutor teórico e metodológico capaz de permitir a compreensão dos fatores mais relevantes que influenciaram a formulação da política analisada.

A análise desenvolveu-se segundo a concepção de que as políticas públicas são expressões do Estado em ação, portanto vinculadas essencialmente às intervenções governamentais. Admitir a centralidade dos governos em sua formulação, tendo em vista o modelo federativo brasileiro que demanda a conciliação de três esferas políticas, administrativas e legais, marca um posicionamento epistemológico que reverbera sobre todo o trabalho.

Também foi fundamental traçar um resumido panorama sobre o contexto da saúde pública no Brasil. Nesse sentido foi fundamental atribuir relevância a eventos importantes como a Reforma Sanitária Brasileira, o nascimento do SUS e a ascensão da Estratégia Saúde da Família,

De forma sintetizada, o Projeto Teias – Escola Manguinhos é aqui descrito como uma política pública de saúde formulada em um contexto de mudanças. Mudanças essas que envolvem as consequências de intervenções de grande relevância como as promovidas pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), criado pelo governo federal e implementado em Manguinhos pelo governo do estado. Inclui-se, também, a adoção por parte do governo municipal, responsável pela atenção básica, do modelo de gestão por Organizações Sociais (OSs). Soma-se a isso a ascensão, em nível ministerial, da ideia de território integrado de atenção à saúde (teias) e a vocação da Fiocruz para produzir conhecimento tendo à sua disposição um território-escola.

Nesse sentido, comprovou-se a eficácia do modelo de Kingdon, que permitiu elencar os fatores que contribuíram para a abertura da “janela política” que conduziu o Projeto Teias para dentro da agenda pública das três esferas governamentais.

Por fim, entende-se que o presente trabalho apresenta ao menos duas contribuições relevantes para os estudos sobre políticas públicas. Em primeiro lugar os achados da pesquisa autorizam salientar como o fluxo político marca presença importante no processo de formulação. De fato, a política parece constituir-se no fluxo mais relevante dos três, permeando e relacionando-se com os demais, antes, durante, e após a formação da janela política.

Em segundo lugar, há que se ressaltar a comprovação do viés pouco convencional de garbage can ou “lata de lixo”, impresso no Modelo dos Múltiplos Fluxos. Esses modelos desconsideram qualquer linearidade causal e ordenada com relação à criação de soluções depois do surgimento dos problemas. No caso do Projeto Teias – Escola Manguinhos, de fato, o modelo de território integrado de atenção à saúde já existia como construção teórica bem antes de surgir a oportunidade de experimentá-lo a partir de um problema reconhecido no Complexo de Manguinhos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA FILHO, N. **O que é saúde?** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.
- ANDRADE, L. O. M.; BEZERRA, R. C. R.; BARRETO, I. C. H. C. O Programa de Saúde da Família como estratégia de atenção básica à saúde nos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 39(2): 327- 49, p. 328-348, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUMGARTNER, F. R.; JONES, B. **Agendas and Instability in American Politics**. Chicago: University of Chicago Press, 2010.
- BOBBIO, N. **Dicionário de Política** In: Bobbio, N.; Mateucci, N.; Pasquino, G. (Orgs.), DF: Editora da UnB, 2002.
- CAPELLA, A. C. Perspectivas Teóricas sobre o Processo de Formulação de Políticas Públicas. In: HOCHMAN, G.; ARRETACHE, M.; MARQUES, E. (Orgs.). **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007, p. 87-122.
- DYE, T. R. Mapeamento dos Modelos de Análise de Políticas Públicas. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Brasília: UNB, 2009, p. 99-132.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERNANDES, T. M.; COSTA, R. G. R. **História de Pessoas e Lugares: Memórias das Comunidades de Manguinhos**. Rio de Janeiro: Fiocruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009.
- FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e políticas públicas**, n.º 21, p. 212-259, 2000.

GERSCHMAN, S. Políticas Públicas articuladas e intersetoriais: a política de saúde em questão. In: OLIVEIRA, F. B. (Org.). **Política de Gestão Pública Integrada**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, p. 47-55.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1989.

HEIDEMANN F. G. Do Sonho do Progresso às Políticas de Desenvolvimento. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Orgs.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Brasília: UNB, 2009, p. 23-40.

HOPE, R.; VAN DE GRAAF, H.; VAN DIJK, A. Implementation research and policy design: problem tractability, policy theory and feasibility testing. **International Review of Administrative Sciences**. 53, p.581-604, 1987.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives, and Public Policies**. Illinois: Pearson, 2011.

LASSWELL, H. D. A Estrutura e a Função da Comunicação na Sociedade. In: COHN, G. (Org.). **Comunicação e Indústria Cultural**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1987, p. 105-116.

NORONHA, J. C.; MACHADO, C. V.; LIMA, L. D. O Sistema Único de Saúde - SUS. In: GIOVANELLA, L.; ESCOREL, S.; LOBATO, C.; NORONHA, J. C.; CARVALHO, A. I. (Orgs.). **Políticas e Sistema de Saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009, p. 435-472.

PAIM, J. S. **O que é o SUS?** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012.

Pinheiro, R.; Luz, M. T. Práticas Eficazes x Modelos Ideais: Ação e Pensamento na Construção da Integralidade. In: PINHEIRO, R.; MATTOS, R. A. (Orgs.). **Construção da Integralidade**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2010, p. 9-36.

RADAELLI, C. The role of knowledge in the policy process. **Journal of European Public Policy**. v.2, n.º 2, p.159-183, 1995.

RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E. Planejamento e gestão em saúde: histórico e tendências com base numa visão comunicativa. **Ciência & Saúde Coletiva**. 15 (5), p. 2265-2274, 2005.

SABATIER, P; JENKINS-SMITH, H. **Theories of the policy process**. Columbia: Westview Press, 1999.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage, 2010.

SOUZA, C. Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Orgs.). **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007, p. 65-86.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANA A. L. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 30 (2): p. 5-43, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p.13-26.

CAPÍTULO 16

GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Data de aceite: 03/12/2019

Kevin Ferreira Corcino

Centro Universitário Joaquim Nabuco

Recife - Pernambuco

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

Universidade Federal da Paraíba

João Pessoa - Paraíba

preciso adotar práticas nesta organização e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da capacidade de governança.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. GesPública. MEGP. Gestão de Pessoas.

GESPÚBLICA AND ITS APPLICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A GOVERNMENT OF THE PERNAMBUCO STATE GOVERNMENT

RESUMO: A administração pública difere da iniciativa privada em seu propósito social, porém buscou evoluir adotando as melhores práticas já consolidadas no mercado. Em 2005 o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que tem como objetivo promover uma gestão de excelência. Em seu Modelo de Excelência em Gestão Pública há referência para organizações públicas desenvolverem suas dimensões, entre elas, gestão de pessoas. Este artigo teve como objetivo avaliar a percepção por parte dos servidores, de um órgão da administração do Governo de Pernambuco, dos princípios norteadores do GESPÚBLICA, em sua dimensão de gestão de pessoas. O resultado da pesquisa demonstra que existe um grande desafio a ser superado pelo órgão com base nos subsistemas que compõem a área de gestão de pessoas. Percebida de forma negativa, é

ABSTRACT: Public administration differs from private initiative in its social objective, but seeks to evolve by adopting the best practices already consolidated in the market. In 2005, the Federal Government launched the National Program for Public Management and Red Tape Reduction, which aims to promote excellent management. In its Model of Excellence in Public Management, there are references to organizations that develop their dimensions, including people management. This article aimed to evaluate the perception of part of the servants, of an administration body of the government of Pernambuco, of the guiding principles of GESPÚBLICA, in its dimension of people management. The result of the research shows that there is a great challenge to be overcome by the agency based on the subsystems that make up the area of people management. Negatively perceived, it is necessary to adopt

practices in this organization and to develop processes that contribute to the continuous development of governance capacity.

KEYWORDS: Public Management. GesPublic. MEGP. People management

1 | INTRODUÇÃO

A relação entre Estado e a sociedade sempre foi o ponto norteador de transformações profundas na história da humanidade. Sempre baseado em um poder imperativo, a governança pública sofre o inicio de uma mudança drástica no final do século XIX que se perpetua através do século XX. A saída do Estado centralizador e dominante para um Estado descentralizado, gestor de recursos e gerador de riquezas.

No Brasil, várias reformas vão surgir com o intuito de transformar a administração pública, sempre corrigindo erros históricos cometidos por líderes, ao invés de inovar e acompanhar o crescimento e desenvolvimento de métodos de gestão pública eficientes (FARIA & FARIA, 2017).

Ao final da Primeira República Brasileira, que durou entre 1889 a 1930, surge um novo período de reformas administrativas na gestão pública brasileira. Começando por Getúlio Vargas e a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, com o intuito de modernizar a administração, trazendo os métodos científicos como modelo para profissionalizar a administração pública. O Brasil passa pela segunda reforma administrativa logo após o golpe militar de 1964 que teve como um dos seus aspectos principais o Programa Nacional de Desburocratização (PND), criado em 1979, no governo João Figueiredo com o intuito de dinamizar os processos organizacionais e descentralizar a gestão pública (FARIA & FARIA, 2017).

O programa foi retomado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso no ano de 2000 com o Decreto No 3.335, de 11 de janeiro e substituído pelo Decreto No 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, instituidor do GESPÚBLICA. Desenvolvido sob os prismas que regem a administração científica, o programa tem em uma de suas dimensões, o incentivo à gestão de pessoas dentro dos organismos públicos contendo diretrizes para excelência gerencial em recursos humanos, contemplando recompensas, aplicação e desenvolvimento de pessoas.

Apesar de ter sido criado na esfera pública federal, o decreto que o instituiu diz em seu artigo 6º que poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas. O modelo que é baseado nos princípios constitucionais que podem e devem ser aplicados em todas as áreas de quaisquer órgãos da esfera federal, estadual ou municipal.

Nesse contexto, o presente estudo foi conduzido partir da importância em analisar o alcance do modelo sugerido pelo governo federal, a possível forma em que esteja sendo aplicado e a percepção da sua aplicabilidade por parte de servidores estaduais do Governo de Pernambuco. Ou seja, esta pesquisa objetiva avaliar como as variáveis e a dimensão de Gestão de Pessoas do modelo de Excelência em Gestão Pública são

percebidas no âmbito de um órgão estadual.

2 | REVISÃO TEÓRICA

Com a popularização do modelo burocrático de weber na década de 30, a gestão pública passou por grandes mudanças. Através de reformas no setor público brasileiro, o papel do gestor público passa a se desvincular do gestor político. Enquanto o primeiro tem seu foco no modelo normativo, impessoal e burocrático, o segundo está voltado para os interesses representativos de um grupo de pessoas.

As reformas administrativas em busca de uma impessoalidade na gestão pública recuam com a ditadura militar na década de 70. Porém, na segunda metade da década de 1980 importantes mudanças começaram a ser introduzidas, a partir da percepção das diferenças entre a gestão do setor privado e do setor público. As duas principais transformações foram: a priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade; a orientação dos serviços públicos voltados para as demandas e anseios dos cidadãos, sem abandonar o conceito empresarial da busca da eficiência (LIMA, FERREIRA & SILVA, 2016).

A década de 90 trouxe para o Brasil rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais. Acontecimentos como a estabilização econômica brasileira, a ênfase nas privatizações das empresas públicas, a globalização do cenário econômico e a popularização da internet como meio de compartilhamento de informação trouxeram para a gestão pública uma forte pressão para mudanças no sentido de aprimoramento em torno da eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos (BRESSER, 1998).

Neste contexto que se iniciam as medidas de modernização do setor público que, por longos e diversos processos de ensaio e erro acabaram resultando no modelo que se convencionou chamar de administração pública gerencial.

2.1 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

As mudanças levaram o poder público a buscar uma normatização geral e exemplar para toda a administração pública através do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. O decreto trouxe a definição do que seria o GesPública, programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que tem em seus aspectos uma caracterização essencialmente pública em sua administração e tem ao mesmo tempo um viés aos moldes da iniciativa privada com o foco na geração de valor para o seu mercado alvo: a sociedade.

Os principais objetivos do GesPública são: 1) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; 2) aumento da competitividade do país; 3) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; 4) promover resultados; 5) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais.

Em seu Modelo de Excelência em Gestão (MEGP), o GesPública define parâmetros para todo órgão público que pretenda adotar seus objetivos alicerçados

em fundamentos da administração contemporânea, seguindo também os fatores do pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, orientação por processos comprometimento com as pessoas (FERREIRA, 2012).

O modelo define várias vertentes em seu escopo e a dimensão de Gestão de Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão Pública tem um importante papel no desenvolvimento da gestão da excelência. Segundo o Modelo, a excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna (Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão GESPUBLICA, p. 24. 2014).

O modelo de Gestão Pública do Governo Federal aborda a necessidade de investimento e devida gestão na área de Gestão de Pessoas, focando em cargos, remuneração, desempenho, treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

2.2 Gestão de Pessoas no Âmbito da Administração Pública

Segundo Vergara (2014), os principais objetivos que norteiam a gestão de pessoas nas organizações são: Planejamento, Organização, Desenvolvimento e Coordenação. A organização ao mesmo tempo em que busca atingir seu planejamento estratégico, deve também fornecer o meio para que seus colaboradores possam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública, as organizações são formadas por uma combinação de recursos humanos e organizacionais que tem um impacto direto de forma positiva ou negativa no desempenho institucional (Brasil. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GESPUBLICA, p. 13. 2014).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa foi considerado como universo a quantidade de servidores públicos lotados em um dado órgão público da administração direta do Governo do Estado de Pernambuco em novembro de 2017. A amostragem consistiu em 25 servidores de diversos cargos centrados na sede do órgão. Através da pesquisa quantitativa com os servidores foram obtidas informações e estas foram comparadas e analisadas tomando-se como base os parâmetros definidos pelo GesPública na dimensão de Gestão de Pessoas.

A coleta de dados e informações primárias foi efetuada por meio de questionários online onde os servidores puderam responder às afirmações de acordo com o grau de concordância ou não em relação aos objetivos e requisitos do Gespública. Os

25 respondentes tiveram quatro dimensões: “recompensando pessoas”, “aplicando pessoas”, “desenvolvendo pessoas” e “mantendo pessoas”, para demonstrar a sua percepção sobre as práticas da instituição relacionadas ao Gespública, considerando a escala: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Os dados recolhidos foram analisados e apenas dois gráficos foram destacados de um total das 6 assertivas, devido ao caráter de relevância das informações apresentadas e principalmente, por demonstrarem respostas extremas por parte dos sujeitos pesquisados.

Os fatores limitantes da pesquisa, como custo e tempo, resultaram em dificuldades em obter informações abrangendo todo o universo. Por isso se tornou indispensável o desenvolvimento de pesquisa com apenas parte dos elementos que formam o universo (RICHARDSON, 2008).

Foi adotado o método probabilístico em relação ao procedimento de amostragem pelo auxílio na inibição de fatores limitantes da pesquisa aplicada.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Dados Demográficos dos Respondentes

Os participantes dessa pesquisa totalizaram vinte e cinco indivíduos, com idade média de 48 anos, sendo vinte do sexo feminino e cinco do sexo masculino. Em relação a faixa etária dos respondentes, cinco pessoas estão na faixa entre 20 e 30 anos, 8 pessoas responderam ter entre 35 e 40 anos. Porém, a maioria dos que responderam está acima dos 40 anos, 9 pessoas estão na faixa de 41 a 50 anos e 3 pessoas estão na faixa de 51 a 60 anos. A média de idade se apresenta na faixa de 41 a 50 anos, demonstrando que todos os responsáveis já possuem certa experiência no mercado de trabalho.

O nível de escolaridade dos respondentes também chama a atenção, apesar do público ter em sua maioria uma faixa etária acima dos 40 anos, apenas 40% do total possui um curso superior e uma parcela menor ainda tem além do curso superior, alguma especialização, apenas 4 pessoas do universo de 25 responderam ter um curso de pós-graduação.

4.2 Qualidade de Vida no ambiente de trabalho

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando a qualidade de vida no trabalho:

- Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho;
- Sinto-me animado para ir trabalhar.

Para a primeira afirmação pesquisada, o universo dos colaboradores respondeu em sua maioria “discordar totalmente” (48% do total respondente) e “discordar” (40% do total dos respondentes) em relação a assertiva “os servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”.

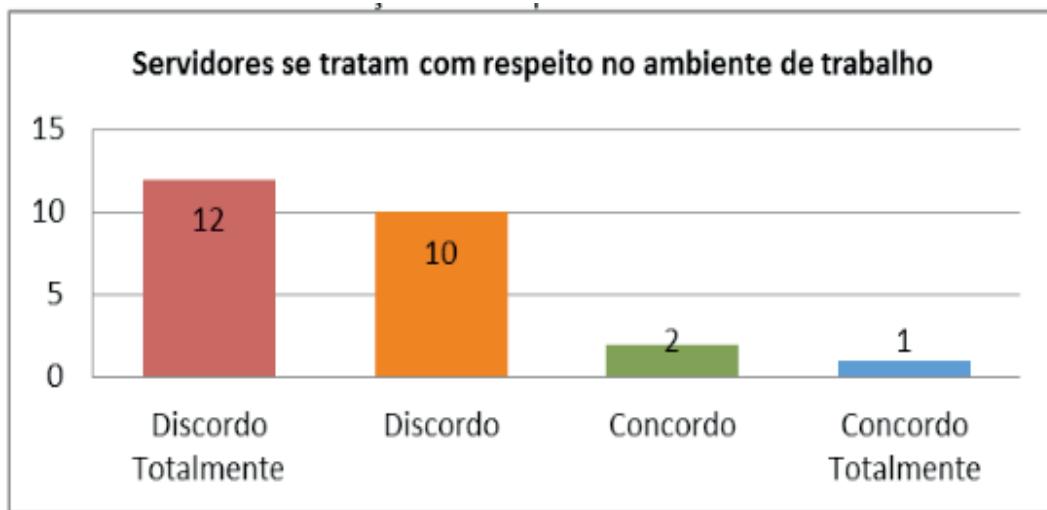


Gráfico 1 – Afirmiação sobre qualidade de vida no trabalho I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Apenas três dos respondentes conseguem identificar respeito nas relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho, no total dos 25 respondentes. Enquanto que 22 responderam “discordar totalmente” e “discordar”, evidenciando um quadro que sugere fragilidade de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A segunda opção a abordar a qualidade de vida no trabalho foi: “Sinto-me animado para ir trabalhar”. A motivação do colaborador para exercer o trabalho diário poderá influenciar diretamente na qualidade do serviço oferecido à população. O número de respostas para a afirmação se mostrou equilibrada. As opções de discordar totalmente e discordar apresentaram juntas 56% das respostas enquanto que as opções de concordar e concordar totalmente apresentaram 44% das respostas.

4.3 Recompensando Pessoas

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o subsistema de RH recompensando pessoas:

- Estou satisfeito com minha remuneração total;
- Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.

A primeira afirmação diz respeito à satisfação dos servidores com a remuneração total. Segundo o questionário aplicado, 7 pessoas responderam discordar totalmente com a afirmação, 10 pessoas responderam que apenas discordam da afirmação, 5 pessoas concordaram com a assertiva e apenas 3 pessoas do universo pesquisado

concordaram com a afirmação.

A segunda afirmação teve o objetivo de mensurar a satisfação dos servidores com sua remuneração em relação ao mercado de trabalho. Os dados demonstram que ao todo 48% dos servidores discordam totalmente ou discordam, demonstrando insatisfação quanto à defasagem salarial em relação à remuneração utilizada no mercado de trabalho local. O número de pessoas que concordam ou concordam totalmente foi de 13 pessoas, 52% do total.

4.4 Desenvolvendo Pessoas

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o desenvolvimento de pessoas:

- Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional;
- A minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional.

Relacionada a um plano de cargos e carreiras no ambiente de trabalho, a primeira afirmação buscou saber se o respondente está satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional encontradas em sua organização.



Gráfico 2 – Afirmiação sobre Desenvolvendo Pessoas I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A maior parte do universo pesquisado, 96% discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, demonstrando insatisfação plena com o planejamento de carreiras atual na organização. Apenas 4%, um único servidor concordou com a afirmação.

A última afirmação aborda a oferta de treinamentos e oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional por parte do órgão público para os seus colaboradores. A capacitação profissional dos servidores é de fundamental importância para a qualidade dos serviços prestados à população. Neste aspecto

64% do universo pesquisado discordam ou discordam totalmente com a afirmação relacionada a programas de capacitação profissional oferecido pela instituição. Apenas 36% enxergam de forma positiva algum esforço por parte da organização em oferecer cursos de aperfeiçoamento profissional.

4.5 Comparativos por nível de escolaridade

Nos quadros comparativos entre o grau de escolaridade dos respondentes e as assertivas respondidas, é possível aprofundar a análise, segmentando por um indicador social a quantidade de respostas uniformes coletadas. Com a escolha da análise comparativa do grau de instrução acadêmica dos respondentes como indicador, o universo pesquisado foi mapeado e dividido segundo grau de instrução.

A percepção do público investigado serviu como reflexo do nível de discrepância entre aqueles que tiveram seus diferentes níveis de desenvolvimento educativo. A educação escolar serve para o desenvolvimento do pensamento reflexivo, onde o indivíduo é estimulado a estender seu grau de percepção através de constante pesquisa e aperfeiçoamento cognitivo. As assertivas foram classificadas em dois grupos de acordo com a temática similar que tratam, e logo em seguida, comparadas e analisadas nos seus resultados estatísticos.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho	Discordam Totalmente	28%	20%	0%
	Discordam	8%	16%	16%
	Concordam	4%	4%	0%
	Concordam Totalmente	4%	0%	0%

Quadro 1 – Afirmiação Qualidade de vida I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O comparativo com o nível de instrução dos respondentes com a assertiva “Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”, demonstra que a maioria dos respondentes com os três níveis de escolaridade responderam de forma negativa. Ao todo 9 pessoas com nível superior completo, 4 com pós-graduação e 9 pessoas com o 2º grau completo responderam discordar ou discordar totalmente da assertiva.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Sinto-me animado para ir trabalhar.	Discordam Totalmente	0%	20%	4%
	Discordam	8%	12%	12%
	Concordam	24%	8%	0%
	Concordam Totalmente	12%	0%	0%

Quadro 2 – Afirmiação Qualidade de vida II**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

A terceira assertiva ligada à qualidade de vida no trabalho e se refere à motivação que o universo pesquisado sente ao ir trabalhar. Juntos, curso superior completo e pós-graduação somaram 12 pessoas que afirmaram discordar ou discordar totalmente enquanto que apenas 2 pessoas responderam concordar. Entre as pessoas com o 2º grau completo 81% responderam concordar ou concordar totalmente.

Essa afirmação está ligada diretamente com a motivação das pessoas que trabalham no órgão pesquisado e demonstra uma discrepância grande entre as pessoas que tem o 2º grau completo e as pessoas com curso superior e pós-graduação. Quase que em sua totalidade, as pessoas com curso superior responderam não se sentirem motivadas a ir trabalhar tampouco estarem dispostas a dar o melhor de si no trabalho.

Comparativo por Grau de Escolaridade	2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minha remuneração total.	Discordam Totalmente	4%	20%
	Discordam	20%	16%
	Concordam	8%	4%
	Concordam Totalmente	12%	0%

Quadro 3 – Afirmiação Recompensando Pessoas I**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

Comparativo por Grau de Escolaridade	2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.	Discordam Totalmente	0%	0%
	Discordam	0%	32%
	Concordam	36%	8%
	Concordam Totalmente	8%	0%

Quadro 4 – Afirmiação Recompensando Pessoas II**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

A quinta e sexta assertiva respondida trata da questão de remuneração praticada pelo órgão. A afirmação, “Estou satisfeito com minha remuneração total” demonstrou uma discrepância acentuada entre os respondentes com ensino médio e com curso superior. Quase em sua totalidade, todos com curso superior e pós-graduação responderam discordar ou discordar totalmente da afirmação. Ao passo que para as pessoas com ensino médio, houve um equilíbrio entre os respondentes, 6 pessoas discordaram totalmente ou discordaram e 5 pessoas concordaram ou concordaram

totalmente.

A afirmação “Eu sou remunerado de acordo com o mercado local” demonstrou também uma diferença bastante acentuada entre as pessoas com ensino médio e curso superior. Ao todo 12 pessoas com curso superior discordaram totalmente ou discordaram da assertiva. Os respondentes com ensino médio completo concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação.

As duas afirmações tratam da percepção do universo pesquisado em relação à remuneração recebida e a mesma em relação à praticada pelo mercado. As respostas demonstram evidente insatisfação por parte das pessoas com curso superior em relação à remuneração aplicada pelo governo e apontam para defasagem em relação à remuneração aplicada pelo mercado de trabalho. Enquanto que as pessoas com ensino médio completo percebem sua remuneração como sendo justa e equilibrada em relação ao mercado de trabalho.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional.	Discordam Totalmente	20%	16%	16%
	Discordam	20%	24%	0%
	Concordam	4%	0%	0%
	Concordam Totalmente	0%	0%	0%

Quadro 5 – Afirmação Desenvolvendo Pessoas I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional.	Discordam Totalmente	16%	20%	0%
	Discordam	4%	8%	16%
	Concordam	8%	12%	0%
	Concordam Totalmente	16%	0%	0%

Quadro 6– Afirmação Desenvolvendo Pessoas II

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A penúltima assertiva diz respeito à satisfação sentida pelos respondentes com as oportunidades de crescimento profissional dentro da organização. De acordo com as respostas, todos com curso superior demonstraram estar insatisfeitos com as oportunidades, 4 pessoas discordaram totalmente, outras 6 discordaram e 4 pessoas com pós-graduação também discordaram totalmente. O universo dos respondentes

com ensino médio seguiu a mesma tendência dos demais, 5 pessoas responderam discordar totalmente, outras 5 discordaram e apenas uma pessoa respondeu concordar com a assertiva.

A última afirmação, “Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional”, relacionou a percepção por parte dos colaboradores com o investimento da organização em seu desenvolvimento profissional. Novamente a classe de pessoas com curso superior demonstrou quase em sua totalidade insatisfação, apenas 3 pessoas concordaram com a assertiva. Entretanto, houve equilíbrio entre os respondentes com ensino médio, 45% discordaram totalmente ou discordaram, ao passo que 54% concordaram ou concordaram totalmente.

A latente insatisfação por parte da classe das pessoas com curso superior e parte das pessoas com ensino médio, demonstra a falta de planejamento de carreira dentro da organização, como também evidencia a falta de um plano de cargos e carreiras, levando a grande parte do universo pesquisado a ter uma grande insatisfação em relação aos aspectos associados à remuneração e crescimento.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa do GesPública foi fomentado como um parâmetro para toda a administração pública, visando dinamizar o serviço público, adotando práticas administrativas consolidadas pela iniciativa privada. Elaborado pelo Poder Executivo da União, o programa é referência para toda a Administração Pública direta e indireta.

Segundo Chiavenato (2013) a qualidade de vida no trabalho traspassa as barreiras da estrutura física no ambiente do trabalho e adentra nos aspectos psicológicos dos seus colaboradores. Neste aspecto a pesquisa apontou que existe um grande campo de desenvolvimento a ser abordado no órgão público, uma vez que no universo da pesquisa, apenas 32% dos servidores se sentem tratados com respeito entre si.

Este mesmo fator negativo pode influenciar na motivação que os colaboradores têm para trabalhar neste ambiente organizacional. Segundo a pesquisa, perto da metade dos respondentes demonstraram não concordar e nem discordar sobre o ânimo em ir ao trabalho todos os dias. Este é um fato que demonstra certa apatia do colaborador, o que influencia diretamente na qualidade do serviço prestado à população pernambucana, deixando evidente que o aspecto da motivação precisa ser trabalhado e desenvolvido como plano de gestão estratégica.

É de fundamental importância sob o prisma da administração estratégica governamental que, dentro de cada organização pública, existam processos que assegurem aos servidores um ambiente onde os mesmos se sintam motivados a trabalhar prestando sempre um serviço de qualidade à população pernambucana.

Sob o aspecto de remuneração, o subsistema de Recompensar Pessoas também está integrado com os princípios do GesPública, sob o foco de planejamento de carreira e estruturação de sistemas de remuneração relacionados com o gerenciamento por

metas e resultados que precisam ser estruturados como forma de remuneração estratégica.

Apesquisa demonstrou um forte descontentamento com a política de remuneração praticada. Contudo, os proventos dos servidores do Estado de Pernambuco obedecem à paradigmas estabelecidos através de leis promulgados pelo Poder Legislativo. Um planejamento de uma política de carreiras deverá passar por diversos crivos burocráticos e políticos que formam fatores externos fora do controle dos servidores e gestores. Cerca de 56% dos respondentes afirmaram descontentes com sua remuneração e de receber abaixo da remuneração praticada pela iniciativa privada. Uma pesquisa salarial poderia dar inicio a um projeto de lei que ao ser encaminhado à assembleia legislativa, criaria um plano de cargos e carreiras para os servidores do órgão, trazendo uma equidade em relação ao mercado de trabalho.

Outro aspecto abordado na pesquisa diz respeito às oportunidades de capacitação ofertadas pela instituição aos seus colaboradores. Cerca de 60% dos respondentes não identificam no órgão engajamento em desenvolver seus profissionais. A insatisfação é ainda maior entre as pessoas com curso superior e pós-graduação, como demonstrou a pesquisa aplicada. O Estado de Pernambuco conta com um centro de referência para auxilio no desenvolvimento dos seus servidores. O CEFOSPE treinou em 2016, segundo dados retirados do seu site, mais de 3.000 servidores em 184 cursos ofertados. Quando se compara ao universo total dos servidores do Estado de Pernambuco, 164.363 mil servidores estaduais, apenas cerca de 2% dos servidores receberam alguma espécie de treinamento em 2016.

O modelo de excelência da gestão pública, criado pelo Governo Federal se torna uma ferramenta importante para o aprimoramento da gestão de qualidade como um todo. Em seus aspectos voltados para a Gestão de Pessoas, o GesPública fornece vários indicadores para o auxílio dos dirigentes na dinamização das ações dos subsistemas que compõem a área de Recursos Humanos em um órgão público.

Para fortalecer os subsistemas de “*recompensando pessoas*”, “*aplicando pessoas*”, “*desenvolvendo pessoas*” e “*mantendo pessoas*” na instituição analisada, será preciso adotar práticas e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas, neste sentido o Modelo de Excelência da Gestão Pública, juntamente com todos os instrumentos de gestão da qualidade que formam o GesPública serve como parâmetro bastante eficiente para a prática de um governo sustentável para seu público interno e por consequência, seu público externo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional Nº 19, de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre os princípios e normas da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 12 de dez. 2017.

BRASIL. **Gespública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 05 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA , **Modelo de Excelência em Gestão Pública** , Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. Ed 34: Brasília: ENAP, 1998

CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO ESTADO DE PE.

Cefospe empenhado na valorização do servidor público visa capacitar 6 mil trabalhadores este ano. Disponível em: <<http://www.cefospe.pe.gov.br/web/cefospe/exibirnoticia?groupId=216646&articleId=33483001&templateld=227658>>. Acesso em: 13 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FARIA, José Ricardo Vargas de. FARIA, José Henrique de. **A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado**. Administração Pública e Gestão Social, 9(3), jul.-set., 140-147, 2017.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo, n. 1, v. 1, p. 31- 43, jan./ jun., 2012.

GARCIA, Ivonete Steinbach. **Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social**. Juruá, 2011.

LIMA, Marcos Antonio Martins. FERREIRA, Jesuína Maria Pereira. SILVA, Denize de Melo. **Avaliação do Programa Social Bolsa Família a partir dos critérios do GesPública: estratégia e planos, processos e pessoas**. Revista Linhas. Florianópolis, v. 17, n. 34, p. 337 – 360, maio/ago. 2016.

MATINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado e coordenação governamental: as trajetórias das políticas de gestão na era FHC. In: ABRÚCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita(Orgs). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1**. Brasília: Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão, 2002

PALVARINI, Bruno. **O que é GESPÚBLICA**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, DF, Entre 2005 e 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Ed 15. São Paulo: Atlas, 2014.

SOBRE O ORGANIZADOR

Lucca Simeoni Pavan - Doutor em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Mestre em Teoria Econômica pela Universidade Estadual de Maringá. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Londrina (2009). Professor do DAMAT na UTFPR-CP. Descreve como áreas de preferência, macroeconomia aplicada e modelagem macroeconômica, métodos quantitativos e computacionais.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224
Administração Pública Brasileira 147, 200, 202, 209, 220, 224
Adoecimento 172, 180, 182, 184, 186
Ajustamento funcional 172, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186
Análise bibliométrica 75, 76, 81, 82, 88, 92, 93
Auditoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 200, 202, 205, 206, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 221, 222
Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) 200, 201, 202, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 257

C

Cadeia de suprimentos 51, 56, 73, 75, 76, 77, 94, 95, 96
Cana-de-açúcar 75, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 96
Clientes 28, 32, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 55, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 93, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 135, 136
Competências gerenciais 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158
Competitividade 57, 58, 62, 67, 69, 175, 245
Conflitos de Agência 14, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26
Conselho de Administração 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27
Controle 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 47, 49, 50, 53, 56, 66, 69, 73, 76, 123, 135, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 236, 254

D

Discentes 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168

E

Empreendedorismo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 134, 136, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171
Empresa Familiar 15, 23, 24, 26, 27, 28
Entrada de pedidos 48, 49, 51, 52
Escola 75, 94, 144, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 224, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241
Escola Manguinhos 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241

F

Formalização 24, 121, 122, 128, 129, 139, 140, 142, 143
Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 225, 226, 227, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242

G

- Gerenciamento 55, 56, 60, 65, 73, 78, 87, 94, 102, 137, 138, 141, 187, 192, 197, 254
Gestão de Pessoas 147, 154, 156, 243, 244, 246, 254, 255
Gestão Pública 147, 150, 153, 154, 204, 206, 215, 221, 224, 242, 243, 244, 245, 246, 254, 255
Governança 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 205, 224, 243, 244, 254
Governança Corporativa 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29

I

- Indústria fonográfica 98, 99, 100, 108
Informalidade 121, 122, 128, 129, 138, 140, 141, 142, 143
Inovações disruptivas 98, 100, 103, 105
Intenções empreendedoras 159, 160, 161, 166, 168
Inveja 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199
Investimento 16, 18, 19, 21, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 51, 61, 114, 124, 130, 246, 253

K

- Kaizen 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

L

- Logística 21, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 82, 84, 94, 97

M

- Marketing Digital 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120
MEGP 243, 244, 245
Mídia Social 110, 114, 116, 118
Modelo dos Múltiplos Fluxos 225, 226, 227, 240, 241
Motivação 7, 12, 62, 70, 107, 121, 127, 130, 136, 162, 196, 199, 248, 251, 253

O

- Opções 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43, 45, 131, 168, 169, 248
Organizações educacionais 146

P

- Perfil de consumidor 98, 102
Políticas Públicas 125, 163, 182, 185, 186, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 233, 234, 237, 238, 240, 241, 242
Práticas 21, 22, 26, 27, 58, 61, 71, 87, 96, 112, 113, 124, 144, 150, 152, 153, 154, 155, 187, 189, 192, 194, 195, 196, 197, 208, 231, 232, 237, 242, 243, 247, 253, 254
Processamento de pedidos 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55
Projeto 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 56, 66, 67, 68, 73, 131, 135, 167, 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 254
Projeto Teias 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

R

- Revisão sistemática 75, 76, 81, 87, 97
Risco 4, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 40, 44, 45, 54, 58, 124, 172, 184

S

- Serviços de streaming musical 98
Setor público 27, 146, 147, 152, 153, 155, 156, 165, 205, 222, 245

T

- Tecnologia de informação 21, 48, 49, 54, 55, 56, 147, 152
Trabalho docente 172, 184
Transparência 16, 24, 200, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 213, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224

U

- Usina sucroenergética 75, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 93

V

- Viabilidade 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 143

The logo for Atena Editora features the word "Atena" in a large, serif, italicized font. Below it, the word "Editora" is written in a smaller, sans-serif font.

Atena
Editora

2 0 2 0