

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

**PRODUÇÃO
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA
NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO 2**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)**

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

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

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

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. Eloi 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

Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido 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

Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros

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
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
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 Girlene 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
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
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
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
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
Prof^a Dr^a 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^a Dr^a Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof^a Dr^a Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof^a Dr^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof^a Dr^a Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof^a Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof^a Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof^a Dr^a Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Prof^a Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Prof^a Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof^a Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof^a Dr^a Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Prof^a Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof^a Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco

Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
P964	<p>Produção científico-tecnológica na área de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-5706-083-4 DOI 10.22533/at.ed.834200806</p> <p>1. Administração – Pesquisa – Brasil. 2. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4</p>
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

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

APRESENTAÇÃO

A obra “Produção Científico-Tecnológica na Área de Administração 2”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo e ampliando o debate científico-tecnológico nesta área. Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre diferentes assuntos que permeiam a literatura sobre administração. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Dilemas Éticos na Perspectiva de Discentes de Graduação em Administração de uma Universidade Pública: a ambiguidade moral em cena” e objetivou investigar o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca da noção de moral e de ética. O segundo capítulo tem como título “Uma Análise dos Fatores Determinantes do Desempenho dos Alunos dos Cursos Superiores em Administração do Distrito Federal” e teve como objetivo principal a identificação dos fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de administração do Distrito Federal. O terceiro capítulo, intitulado “Análise da Competência Docente em uma Instituição de Ensino Superior”, objetivou investigar o impacto das dimensões da competência docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS.

O quarto capítulo é intitulado “Impacto do Estágio Pós-Doutoral Percebido nas Atividades da Pós-Graduação: desenvolvimento e validação de questionário escalar de aferição” e relata a experiência de construção de um questionário. O quinto capítulo tem como título “Recomendações sobre o Método donEstudo de Caso para Pesquisadores Iniciantes” e aborda questões-chave na condução de um estudo de caso de qualidade. O sexto capítulo é intitulado “Panorama das Dimensões de Avaliação de Desempenho no Contexto da Inovação Social” e buscou identificar as principais abordagens utilizadas nos estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social.

O sétimo capítulo tem como título “Assédio Moral em uma Instituição do Poder Judiciário do Norte do País” e é parte de um estudo que buscou caracterizar quantitativamente os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e se o adoecimento da vítima está ligado a este fenômeno em um órgão do Poder Judiciário de um Estado no Norte do País. O oitavo capítulo é intitulado “Fatores Intervenientes no Trabalho em Equipe: um estudo de caso com colaboradores da administração de um shopping no Sul do Brasil” e objetivou identificar se os colaboradores de um shopping, no sul do Rio Grande do Sul, se sentem inseridos em um grupo ou em uma equipe no setor administrativo em que atuam. O nono capítulo tem como título “Planejamento Estratégico: desafios de implementação e habilidades fundamentais dos gestores” e objetivou identificar a origem do planejamento estratégico, suas diferenças com a metodologia anterior, plano de longo prazo, os desafios para sua implementação e as

habilidades fundamentais que o gestor organizacional deve possuir para assegurar o sucesso da implementação do plano estratégico.

O décimo capítulo é intitulado “Consequências da Crise Hídrica na Produção de Leite dos Produtores Rurais e os Impactos Causados ao Laticínio Bimbo da Cidade de Afonso Cláudio-ES” e objetivou determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio no estado do Espírito Santo, avaliando a entrega do produto no laticínio Bimbo. O décimo primeiro capítulo tem como título “Os Desafios da Indústria 4.0 para o Brasil” e teve como objetivo buscar na literatura estudos que possam trazer contribuições para o enfrentamento de alguns desses desafios. O décimo segundo capítulo tem como título “Energia Solar: uma fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado no Brasil” e objetivou avaliar se a energia solar pode ser utilizada como fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado e residencial no Estado de São Paulo.

O décimo terceiro capítulo, intitulado “O Comércio de *Food Trucks* como Oportunidade de Negócio em Tempos de Crise”, objetivou analisar as práticas de controles contábeis e financeiros dos microempreendedores que estão localizados na cidade de Rondon do Pará. O décimo quarto capítulo é intitulado “Os Indicadores Contábeis como Ferramenta de Análise Gerencial: um estudo das empresas revendedoras de combustíveis na cidade de Santa Margarida/MG” e objetivou demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. O décimo quinto capítulo tem como título “Fatores Determinantes para Formação e Sobrevivência de um Cluster de Conhecimento: um estudo de caso a partir das pequenas empresas de base tecnológica” e buscou ampliar a compreensão a respeito dos fatores que afetam o processo de desenvolvimento e sustentação de um cluster de conhecimento, com o intuito de contribuição para identificação de novos constructos que possam colaborar para o melhor entendimento da dinâmica desse processo.

O décimo sexto capítulo é intitulado “A Administração Eclesiástica: estudo de caso da primeira Igreja Batista de Jaciara/MT” e buscou pesquisar se a gestão administrativa no contexto da Primeira Igreja Batista em Jaciara/MT preenche positivamente sua vocação organizacional numa perspectiva gerencial visto que a Igreja é, ao mesmo tempo, organização e organismo. O décimo sétimo capítulo tem como título “A Influência da Hospitalidade e das Diretrizes Organizacionais no Atendimento da Hotelaria” e objetivou analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria.

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

estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A AMBIGUIDADE MORAL EM CENA	
Annor da Silva Junior Vitor Correa da Silva Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos Priscilla de Oliveira Martins-Silva José Michel Rocha Monteiro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008061	
CAPÍTULO 2	22
UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO DOS ALUNOS DOS CURSOS SUPERIORES EM ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL	
Emilia de Oliveira Faria Ricardo Correa Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.8342008062	
CAPÍTULO 3	45
ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	
Rodrigo Marques de Almeida Guerra Maria Emília Camargo	
DOI 10.22533/at.ed.8342008063	
CAPÍTULO 4	57
IMPACTO DO ESTÁGIO PÓS-DOCTORAL PERCEBIDO NAS ATIVIDADES DA PÓS-GRADUAÇÃO: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESCALAR DE AFERIÇÃO	
Pedro Marcos Roma de Castro	
DOI 10.22533/at.ed.8342008064	
CAPÍTULO 5	73
RECOMMENDATIONS ON THE CASE STUDY METHOD FOR BEGINNER RESEARCHERS	
João Henrique Lopes Guerra	
DOI 10.22533/at.ed.8342008065	
CAPÍTULO 6	90
PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL	
Edir Antonia de Almeida Geovana Alves Fedato de Lima	
DOI 10.22533/at.ed.8342008066	
CAPÍTULO 7	110
ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO NORTE DO PAÍS	
Marlene Valerio dos Santos Arenas Valmiria Carolina Piccinini	
DOI 10.22533/at.ed.8342008067	

CAPÍTULO 8 130

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO DE UM SHOPPING NO SUL DO BRASIL

Juliana Lara de Souza
Simone Portella Teixeira de Mello
Rogério da Silva Almeida
Fernanda Winck Moraes

DOI 10.22533/at.ed.8342008068

CAPÍTULO 9 150

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E HABILIDADES FUNDAMENTAIS DOS GESTORES

Vinicius Pereira dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.8342008069

CAPÍTULO 10 157

CONSEQUÊNCIAS DA CRISE HÍDRICA NA PRODUÇÃO DE LEITE DOS PRODUTORES RURAIS E OS IMPACTOS CAUSADOS AO LATICÍNIO BIMBO DA CIDADE DE AFONSO CLÁUDIO-ES

Amanda Lacerda Coelho
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Diego Peterle Guisso

DOI 10.22533/at.ed.83420080610

CAPÍTULO 11 175

OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0 PARA O BRASIL

Giancarlo da Silva Rego Pereira
Luiz Carlos Di Serio

DOI 10.22533/at.ed.83420080611

CAPÍTULO 12 189

ENERGIA SOLAR: UMA FONTE DE ENERGIA ALTERNATIVA E SUSTENTÁVEL PARA USO PRIVADO NO BRASIL

Alana de Almeida Bruno Campos
Leonardo Fernando Cruz Basso

DOI 10.22533/at.ed.83420080612

CAPÍTULO 13 208

O COMÉRCIO DE FOOD TRUCKS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO EM TEMPOS DE CRISE

David Nogueira Silva Marzzoni
Rafael da Silva Pereira

DOI 10.22533/at.ed.83420080613

CAPÍTULO 14 226

OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

Neusimar Martins Ferreira
Farana de Oliveira Mariano
Mônica de Oliveira Costa
Sabrina Pereira Uliana Pianzoli
Jonathan Pio Borel

DOI 10.22533/at.ed.83420080614

CAPÍTULO 15 245

FATORES DETERMINANTES PARA FORMAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DE UM CLUSTER DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Valter João de Sousa

Vânia Maria Jorge Nassif

DOI 10.22533/at.ed.83420080615

CAPÍTULO 16 265

A ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE JACIARA/MT

Manoel Martins de Jesus

Esdras Warley Nunes de Jesus

DOI 10.22533/at.ed.83420080616

CAPÍTULO 17 274

A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO DA HOTELARIA

Cícera Carla Bezerra da Silva

Sérgio Luiz do Amaral Moretti

DOI 10.22533/at.ed.83420080617

SOBRE O ORGANIZADOR..... 287

ÍNDICE REMISSIVO 288

DILEMAS ÉTICOS NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: A AMBIGUIDADE MORAL EM CENA

Data de submissão: 03/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Vitória, Espírito Santo

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3741395282084819>

Annor da Silva Junior

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes),
Departamento de Ciências Contábeis
Vitória, Espírito Santo

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6915277167080656>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4124-5277>

Vitor Correa da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes),
Programa de Pós-graduação em Administração
Vitória, Espírito Santo

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6271475885219096>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7199-029X>

Katia Cyrlene de Araújo Vasconcelos

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes),
Departamento de Administração
Vitória, Espírito Santo

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0179308147079347>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6972-7599>

Priscilla de Oliveira Martins-Silva

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes),
Departamento de Administração
Vitória, Espírito Santo

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7158091678487373>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2922-6607>

José Michel Rocha Monteiro

Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes),
Departamento de Ciências Contábeis

RESUMO: Trata-se um estudo que se propõe a investigar o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca da noção de moral e de ética. Teoricamente o estudo articulou aspectos conceituais sobre a moral e a ética, mais especificamente, sobre a dualidade moral tipicamente brasileira que envolve a moral da integridade e a moral do oportunismo, além de articular a perspectiva teórica acerca da formação do administrador obtida em cursos de graduação. Metodologicamente, realizou-se um estudo quantitativo do tipo survey, cuja coleta envolveu a triangulação de dados (aplicação de questionários e pesquisa documental). A análise dos dados foi realizada por meio do SPSS e o uso de estatística descritiva e testes não paramétricos. Foram obtidos 278 questionários válidos (36,96% do tamanho da população) de estudantes matriculados em todos os períodos e nos turnos da manhã e da noite. Os resultados revelam que o ponto de vista sobre a ética é permeado pela duplicidade e ambiguidade moral decorrentes da relação entre a moral da integridade e a moral do oportunismo. Em outros termos, para os respondentes parte do seu posicionamento com relação aos dilemas éticos apresentados é orientado pela dimensão pública, por valores de honestidade, integridade

e retidão e outra parte é orientado pela dimensão privada e por valores egoístas e utilitaristas, ficando a dimensão pública no campo do discurso e a privada no plano da prática efetiva – o que se diz não é o que se pratica.

PALAVRAS-CHAVE: Ética. Dilemas Éticos. Educação Gerencial. Moral da Integridade. Moral do Oportunismo.

ETHICAL DILEMMAS IN THE PERSPECTIVE OF STUDENTS IN UNDERGRADUATE MANAGEMENT PROGRAMS AT A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY: MORAL AMBIGUITY ON THE SCENE

ABSTRACT: This study aims to investigate the perspective of undergraduate management students regarding the notions of morals and ethics. Theoretically, it articulated conceptual aspects of the typically Brazilian twofold morals that encompass the morals of integrity and the morals of opportunism, as well as the theoretical perspective of the managerial education. Methodologically, a quantitative survey was carried out with data collected by triangulation (documentary research and questionnaire). Data analysis was carried out through the SPSS and the use of descriptive statistics and non-parametric tests. 278 valid questionnaires (36.96% of the population size) were obtained from students enrolled in all terms and in both morning and evening shifts. Results reveal that students' viewpoint on ethics is pervaded by the moral duplicity and ambiguity that arise from the relationship between the morals of integrity and the morals of opportunism. In other words, for respondents, part of their attitude toward the ethical dilemmas proposed is informed by the public dimension and values like honesty, integrity, and righteousness, while the other part is informed by the private dimension and selfish, utilitarian values, the public dimension remaining only in discourse, and the private one in the actual field of practice – what one says is not what one does.

KEYWORDS: Ethics. Ethical Dilemmas. Managers' Education. Morals of Integrity. Morals of Opportunism.

1 | INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste artigo os resultados conclusivos de uma parte de um projeto de pesquisa mais amplo que investiga as noções de moral, de ética, de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade, a partir da perspectiva de discentes de graduação em administração e em ciências contábeis e de profissionais graduados em processo de formação em nível de pós-graduação lato sensu (MBA). Especificamente, este artigo aborda o ponto de vista de discentes de graduação em administração acerca das noções de moral e de ética.

No contexto brasileiro, a atividade profissional de administração é regulamentada por legislação federal que institui requisitos fundamentais para o exercício profissional, como por exemplo, a diplomação em curso de bacharelado em administração e o registro no Conselho Regional de Administração (CRA) vinculado ao Sistema do

Conselho Federal de Administração (CFA). A atividade profissional do administrador é regulamentada pela Lei nº 4.769/1965 que dispõe, entre outros aspectos, sobre o exercício da profissão de administrador (NICOLINI, 2003a).

A Lei nº 4.769/1965 faz referência à necessidade de obtenção de diploma de bacharelado em curso de graduação em administração devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) para que se possa exercer a profissão de administrador. O MEC, ao exercer o papel de regulamentar a educação superior por meio da avaliação, da regulação e da supervisão (SILVA JUNIOR et al., 2014), edita normas jurídicas como é o caso das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) que, no caso específico da administração, foi regulamentado por meio da Resolução CNE/CES nº 4/2005 (CNE, 2005).

As DCN do curso de administração estabelecem as orientações para que as Instituições de Educação Superior (IES) possam definir em seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) tópicos específicos, como por exemplo, os objetivos do curso, o perfil profissional, os componentes curriculares, entre outros. Conforme indica o termo utilizado pelo MEC, as “diretrizes curriculares” se configuram como orientações “gerais” que permitem que cada IES organize os seus conteúdos curriculares de acordo com suas próprias preferências, desde que estejam em conformidade com as DCN (CNE, 2005).

Dentre os diversos conteúdos possíveis de serem abordados nos currículos dos cursos de administração, há uma orientação geral para que sejam observadas as implicações éticas do exercício profissional (CNE, 2005). Essa orientação, parece indicar a preocupação com a formação desses futuros profissionais que ao assumirem cargos gerenciais nas organizações tomarão decisões com diversas implicações para toda a sociedade.

A importância desse direcionamento se justifica, entre outros aspectos, pela crise moral e ética pela qual o universo corporativo e, em especial, o mundo político brasileiro vêm passando nesse momento. Esta crise é potencializada quando o que está em jogo são as relações estabelecidas entre as corporações e a política, como por exemplo, se tem observado nos casos da empreiteira Odebrecht e da JBS (empresa de produtos de origem animal), cujas consequências políticas, econômicas e sociais, ainda são incalculáveis. Em outros termos, foi com base na orientação moral e ética que os gestores das referidas organizações tomaram decisões gerenciais que protagonizaram os maiores escândalos corporativos e políticos da recente história brasileira.

A noção de ética, em grande medida associada ao conceito de moral, representa aspectos centrais da vida em sociedade por terem a função de organizar as relações individuais (ARANHA; MARTINS, 2005). Do ponto de vista conceitual, a moral diz respeito aos costumes, valores e normas de conduta específicas de uma sociedade, enquanto que a ética considera a ação humana do seu ponto de vista valorativo e normativo, ou seja, se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que

fundamentam a vida moral (ARANHA; MARTINS, 2005). Visto assim, a ética e a moral estão vinculadas à prática política, constituindo-se em meios de julgamento que definem as noções de certo e de errado, seja do ponto de vista dos códigos individuais (ética), seja das normas sociais (moral) (FARIA, 2000).

Estudos que envolveram a relação entre a ética e a formação e o exercício profissional não são raros. Por exemplo, Xavier et al. (2006) investigaram a formação ética e profissional no curso de administração de uma IES privada de Fortaleza e, como contribuição, alertaram para a necessidade de maior esforço acadêmico na tentativa de formar profissionais conscientes do componente ético e do papel do administrador na sociedade. Já Veludo-de-Oliveira et al. (2014) analisaram o comportamento de discentes de graduação e de pós-graduação na área de negócios no que tange às práticas desonestas, sugerindo às IES a adoção de ações para reduzir o uso de cola e de plágio, e para promover a integridade que deve nortear a atuação acadêmica e profissional.

Assume-se, neste artigo, que a abordagem dos temas moral e ética, ganha relevância ao direcionar a investigação para um público-alvo que se encontra em processo de formação educacional e profissional e que, em um futuro próximo, estará atuando no universo corporativo e tomando decisões que terão impactos econômicos, sociais, políticos e ambientais para toda a sociedade. A partir das contribuições teóricas, de estudos anteriores e dos argumentos aqui apresentados, definiu-se a questão norteadora da pesquisa: **Qual é o ponto de vista de discentes de graduação em administração sobre as noções de moral e de ética?**

Com base no problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral da pesquisa identificar o ponto de vista de discentes em administração sobre as noções de moral e de ética. Para a condução do estudo realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* (BABBIE, 2005) junto aos discentes do curso de administração de uma universidade pública federal localizada na Região Sudeste do Brasil. Os dados foram coletados por meio de triangulação (DENZIN, 1989) ao articular a aplicação de questionários, pesquisa documental e observação assistemática. Os questionários foram submetidos à análise estatística (FÁVERO et al., 2009).

Estruturou-se o artigo em cinco seções, além desta introdução. Na segunda e terceira seções, abordam-se as perspectivas teóricas acerca da moral e da ética e sobre a formação do administrador. Na quarta seção, são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o processo de coleta e de análise dos dados. Na quinta seção, apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa. E por fim, na sexta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

2 | MORAL E ÉTICA

A moral e a ética são conceitos distintos, embora usualmente entendidos como sinônimos (FARIA, 2000). Em parte, esse entendimento pode ser justificado pelas origens dos termos ética e moral. Como aponta Srour (2008), o termo “ética” origina-se do grego “*ethos*” que está relacionado ao caráter distintivo, aos costumes, aos hábitos e aos valores de uma determinada coletividade ou pessoa. Já o termo “moral” foi traduzido para o latim por “*mos*” (ou “*mores*” no plural) que significa o conjunto de costumes ou de normas adquiridas pelo hábito. Considerando que a origem do termo “moral” em português venha da noção do “*mores*” é justificável, pelo menos em parte, o uso dos termos como sinônimos (SROUR, 2008).

Porém, analisando o caráter social da moral e a intimidade do sujeito, Aranha e Martins (2005) salientam que a moral consiste em um conjunto de regras de conduta admitidas em determinada época por um grupo de pessoas, enquanto a ética se ocupa da reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral. Para as autoras, a moral é, ao mesmo tempo, um conjunto de regras que determina como deve ser o comportamento dos indivíduos e é também a livre e consciente aceitação das normas, de maneira que, o ato só é propriamente moral se passar pelo crivo da aceitação pessoal da norma. Nesse sentido, a exterioridade da moral contrapõe-se à necessidade da interioridade e da adesão mais íntima da pessoa.

Para Srour (1994), as relações e os processos sociais tipicamente brasileiros são permeados por uma dupla moral social que culmina em “ambiguidade ética”. Trata-se da dinâmica que envolve a moral da integridade do oportunismo. A moral da integridade, também conhecida como moralidade oficial, edificante e convencional, compõe uma retórica pública e é permeada por valores como honestidade, lealdade, idoneidade, o respeito à verdade e à legalidade e ao compromisso com a retidão. Já a moral do oportunismo, também conhecida como moralidade oficiosa, pragmática e interesseira, é dissimuladamente praticada com intuítos particularistas e é fundamentada por valores como a ânsia pelo enriquecimento rápido, a legitimidade pelo máximo proveito pessoal, o egoísmo e a consagração da “esperteza”.

Colocado de outra forma, na dinâmica social tipicamente brasileira, segundo Srour (1994), há de um lado um posicionamento ideológico-filosófico voltado para a dimensão pública que desenha o homem de caráter, confiável, decente e, de outro, um posicionamento voltado para a dimensão privada que se traduz por procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrúpulo, o descompromisso com as consequências dos atos praticados, o “vale tudo”, entre outros. Há neste caso, uma dualidade de posicionamentos que podem ser traduzidos, de um lado no comportamento esperado fundamentado no “discurso do politicamente correto” (CABRAL, 2013), ou seja, naquilo que se diz que se faz na dimensão pública e, de outro, o comportamento efetivo, ou seja, naquilo que se pratica na dimensão privada.

3 | FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

As questões que envolvem a formação do administrador têm despertado a atenção de diversos autores, sobretudo, com vistas a abordar aspectos que envolvem o processo de formação educacional e a atuação profissional (SILVA JUNIOR et al., 2018; BOAVA et al., 2014; ALCADIPANI; CALDAS, 2012). Por exemplo, Alcadipani e Caldas (2012), Nicolini (2003a; 2003b), Boava et al. (2014) e Mozatto e Grzybovski (2013) analisaram o processo histórico dos cursos de administração no Brasil e destacaram a influência que esses cursos sofreram em relação às orientações anglo-saxônicas das escolas estadunidenses que foram responsáveis pelo viés funcionalista e positivista presentes nos cursos e, conseqüentemente, na formação dos administradores.

Conforme apontam Boava et al. (2014), os currículos dos cursos de administração têm como foco a superestrutura funcional da área, inibindo os discentes ao acesso às disciplinas críticas e reflexivas que possibilitam o desenvolvimento de competências e habilidades do administrador. Em outros termos, há um foco maior em disciplinas (de natureza funcionalista) como marketing e gestão de pessoas, ao passo que disciplinas (de natureza crítica e reflexiva) como ética, filosofia e criatividade, têm sido negligenciadas.

As DCN do curso de administração enfatizam, entre outros aspectos, que a formação do administrador possibilite o desenvolvimento de competências e habilidades que permitam ao egresso refletir e atuar criticamente sobre as esferas da produção, bem como ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Para isso, confere liberdade às IES no sentido de organizarem os seus Projetos Políticos Pedagógicos (PPC) e estruturas curriculares que contemplem conteúdos de formação básica, de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e de formação complementar (SILVA JUNIOR et al., 2018; CNE, 2005).

Dentre as amplas possibilidades de organização dos PPC e das estruturas curriculares dos cursos conferidas pelas DCN, destaca-se neste estudo sobre a necessidade de se conferir maior ênfase para o viés crítico e reflexivo como forma de equilibrar a relação com a formação funcionalista presente nos cursos de administração, conforme apontam Boava et al. (2014), Mozatto e Grzybovski (2013) e Alcadipani e Caldas (2012). Para isso, como indicam Silva Junior et al. (2018) e Boava et al. (2014), temáticas relacionadas à ética, à filosofia e à sociologia entre outras, apresentam-se como um meio para promover no educando uma formação que viabilize as competências e habilidades destacadas nas DCN. Preocupado com esses vieses mais críticos e reflexivos, este estudo volta-se para a investigação do ponto de vista de discentes de administração sobre a moral e a ética, cujos aspectos metodológicos serão destacados a seguir.

4 | MÉTODO

Do ponto de vista metodológico, trata-se estudo descritivo-quantitativo, por meio do método de pesquisa *survey* interseccional (BABBIE, 2005). Para a coleta de dados recorreu-se à triangulação do tipo “*within method*”, que consiste na utilização de mais de um procedimento de coleta de dados na mesma abordagem metodológica, seja ela qualitativa ou quantitativa (DENZIN, 1989).

Como forma de operacionalizar a triangulação de dados (DENZIN, 1989) articulou-se a observação assistemática, a pesquisa documental e a aplicação de questionários. A observação assistemática ocorreu junto ao contexto investigado, sobretudo, em relação às características do corpo docente do curso e ao posicionamento dos discentes no momento da aplicação do questionário.

A pesquisa documental foi realizada junto as DCN do curso de graduação em administração (CNE, 2005), aos dados estatísticos fornecidos pela pró-reitoria de graduação, pelo departamento de administração e disponíveis no sitio eletrônico da IES e do curso de administração. Os principais documentos analisados foram as DCN e o PPC do curso de administração (turnos matutino e noturno) que contém todas as informações relativas ao curso, como por exemplo, perfil do egresso e estrutura curricular, entre outras.

O questionário foi desenvolvido, submetido a pré-teste e validação especificamente para este projeto de pesquisa. Para a elaboração do questionário, tomou-se como base o instrumento de coleta de dados desenvolvido por Faria (2000) que indicava nove dilemas éticos, quais sejam, autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade, conformismo, desvalorização humana e autodepreciação. Esse instrumento foi adaptado para contemplar a duplicidade moral tipicamente brasileira (SROUR, 1994), ou seja, o comportamento esperado das pessoas (relacionado à moral da integridade) e o comportamento efetivo (relacionado à moral do oportunismo). Além disso, o questionário considerou três objetos específicos de análise (ou focos): as pessoas em geral, o relacionamento entre gestores e subordinados presente nas relações de trabalho e as organizações.

O pré-teste foi aplicado para discentes de 3 turmas de graduação em ciências contábeis e em administração e para 12 alunos de uma turma do programa de mestrado e doutorado em administração que cursavam a disciplina de ética, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Como resultado do pré-teste obteve-se 67 questionários válidos que foram coletados por meio de aplicação *on line* e papel (presencial). Após o pré-teste foi necessário fazer ajustes de termos e de forma, com vistas a tornar as frases mais clara e objetivas.

Como resultado da adaptação do questionário de Faria (2000) e dos ajustes após o pré-teste, obteve-se um instrumento de coleta de dados composto por duas partes. A primeira parte buscava identificar as características sociodemográficas dos respondentes, enquanto que a segunda parte estava relacionada com os objetivos

da pesquisa, apresentando 35 afirmativas em escala *Likert* de cinco pontos. Destaca-se que, dessas 35 afirmativas, 15 caracterizavam o comportamento ético esperado, baseado na lógica da moral da integridade, e 20 caracterizavam o comportamento efetivo, baseado na moral do oportunismo (SROUR, 1994).

A população de interesse foi a de discentes da graduação em administração de uma universidade pública federal localizada na região sudeste do Brasil. O curso funciona nos turnos matutino e noturno e a amostra da pesquisa contou com 278 respondentes (32,32% do total da população) que estavam distribuídos em todos os períodos do curso. Considerando a aleatoriedade do método de amostragem, pode-se inferir por meio de um cálculo do tamanho da amostra para populações finitas que os resultados da pesquisa possuem um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5% (LEVINE et al., 2015).

Com o interesse de testar a confiabilidade do questionário utilizado, especialmente em relação aos construtos “comportamento esperado” e “comportamento efetivo”, utilizou-se o *alfa de cronbach* e a análise fatorial pelo método de análise de componentes principais. O *alfa de cronbach* para o conjunto de afirmativas que caracterizavam o comportamento esperado foi de 0,731, enquanto que para o conjunto de afirmativas que caracterizavam o comportamento efetivo foi de 0,734. Considerando que ambos foram superiores a 0,7, pode-se inferir que ambos os construtos apresentaram um adequado nível de confiabilidade (FÁVERO et al., 2009).

A respeito da análise fatorial exploratória, observou-se que a estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) apresentou o valor de 0,754. Conforme Fávero et al. (2009), este valor pode ser considerado adequado para a utilização da análise fatorial. Adicionalmente, o teste de esfericidade de Barlett foi significativo a 1% ($p = 0,000$), aspecto que também sugere a adequação da análise fatorial, segundo Fávero et al. (2009). Dez fatores puderam ser extraídos com autovalores maior que 1. Porém, ao se observar o gráfico *Scree* apresentado na Figura 1, pode-se notar que dois deles possuem uma capacidade de explicação da variância total consideravelmente maior que os demais. Presume-se que estes dois fatores representem os construtos “comportamento esperado” e “comportamento efetivo”.

Após a observação de que dois fatores seriam mais relevantes para a explicação do total da variância, procedeu-se à análise fatorial para a identificação de dois fatores. A partir da matriz de componente rotativa dessa análise fatorial (método varimax com rotação ortogonal), verificou-se a adequação dos itens dos questionários aos construtos esperados. O valor de 0,35 (em valores absolutos) foi utilizado como corte nas cargas fatoriais, visto que a amostra da pesquisa ultrapassou 250 respondentes, valor de corte indicado como adequado para este tamanho amostral, conforme Fávero et al. (2009). Do total de 35 itens, 27 (77,14%) apresentaram carga fatorial maior que 0,35 em valores absolutos. Todos estes 27 itens se associaram corretamente com o fator esperado na elaboração do questionário. Este aspecto sugere uma adequada confiabilidade para os construtos “comportamento esperado” e “comportamento

efetivo” propostos pela pesquisa

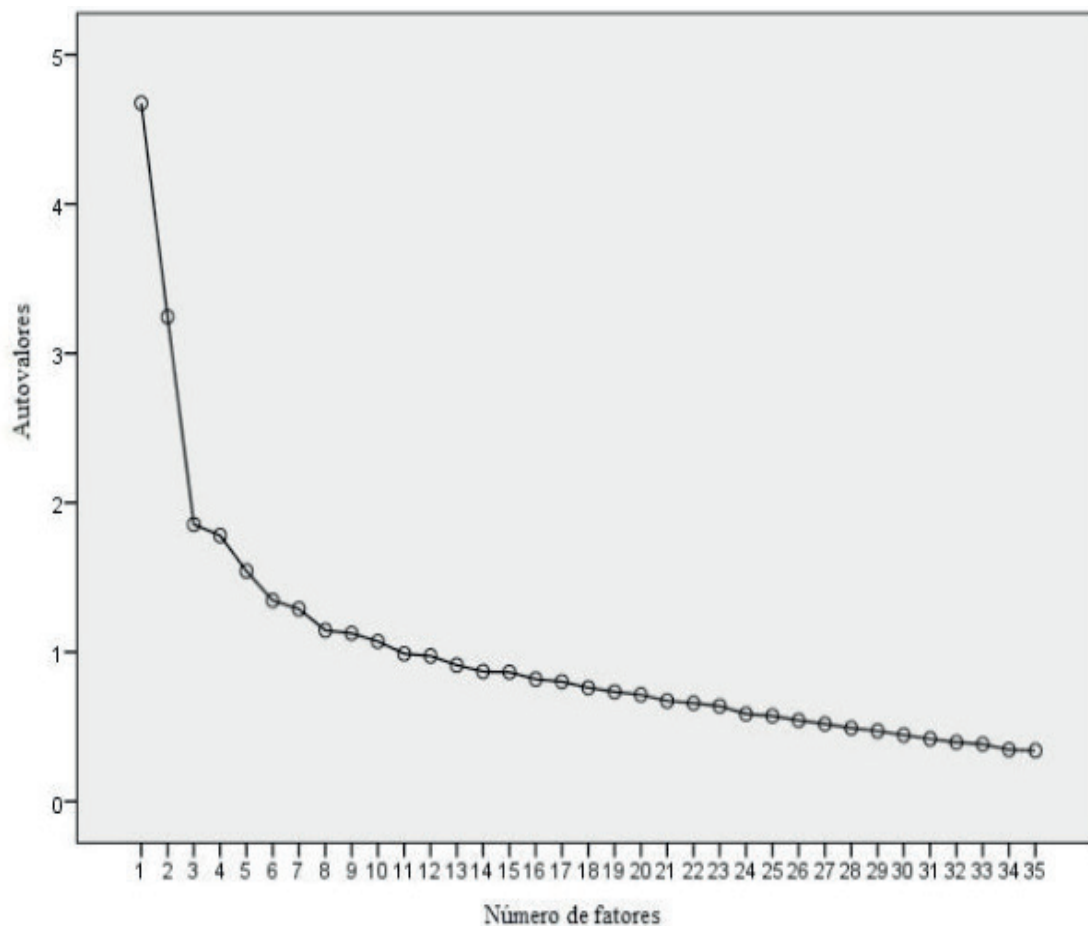


Figura 1 - Gráfico Scree

Fonte: dados da pesquisa

Após a identificação da confiabilidade do instrumento de pesquisa, procedeu-se à análise de distribuição de frequências das afirmativas em escala *Likert*. Adicionalmente, buscou-se identificar se as diferenças sociodemográficas dos respondentes interferiam nas respostas. Dessa forma, fez-se uso do teste de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis para identificar se os grupos das variáveis sociodemográficas apresentaram diferenças significativas nas 35 afirmativas em escala *Likert* do estudo. Para variáveis com dois grupos, utilizou-se o Mann-Whitney e para variáveis com mais de dois grupos, utilizou-se o Kruskal-Wallis. Conforme Fávero et al. (2009), estes dois testes são alternativas não paramétricas confiáveis para identificar a diferença entre grupos, principalmente quando se possui dados qualitativos ordinais, como os deste estudo. Ressalta-se que todos os procedimentos estatísticos foram realizados por meio do *software* SPSS versão 22.

5 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa documental realizada nas DCN do curso de administração, no PPC do curso investigado, no site do curso (turnos matutino e noturno) e em outros documentos, revelou que o curso oferece em sua estrutura curricular conteúdos relacionados à formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e tecnologias e formação complementar conforme sugere as DCN (CNE, 2005). Além disso, há entre as disciplinas àquelas apontadas por Boava et al. (2014) como fundamentais para o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo por parte dos discentes, quais sejam, sociologia, filosofia e ética empresarial, entre outras.

A observação do contexto investigado permitiu constatar que há por parte do corpo docente do curso um viés mais crítico em relação ao mundo corporativo e ao sistema capitalista. Acredita-se que esse viés tem potencial para influenciar o ponto de vista dos discentes em relação às noções de moral e de ética. Observou-se ainda no ato da aplicação do questionário, que foi presencial em sala de aula, o interesse dos discentes em participar da pesquisa e expressar os seus pontos de vista, inclusive perguntando acerca da devolutiva dos resultados da pesquisa. A Tabela 1 apresenta o perfil sociodemográfico dos respondentes. Pode-se observar que há um equilíbrio entre homens e mulheres, a maioria estuda no turno matutino, está no meio do curso, é solteiro e possui entre 21 a 25 anos. Poucos alunos possuem outra graduação ou pós-graduação e a maior parte é estagiário ou não possui atividade profissional, embora quase 20% sejam empregados do setor privado. A maioria dos alunos também indica que já cursaram disciplinas no curso que trataram dos temas “moral e ética”.

Sexo			Período		
Masculino	140	50,4%	Início (1°, 2° e 3°)	84	30,2%
Feminino	138	49,6%	Meio (4°, 5° e 6°)	135	48,6%
Turno			Fim (7°, 8° e 9°)	59	21,2%
Matutino	142	51,1%	Já Cursou Disciplinas de Moral e Ética		
Noturno	136	48,9%	Não	55	19,8%
Faixa Etária			Sim (cursando)	53	19,0%
De 16 até 20	102	36,7%	Sim (concluído)	170	61,2%
De 21 até 25	121	43,5%	Possui Outra Graduação		
De 26 até 30	33	11,9%	Não	250	89,9%
De 31 até 40	16	5,8%	Sim (cursando)	12	4,3%
Mais de 41	6	2,1%	Sim (concluído)	16	5,8%
Possui Pós-Graduação			Possui Atividade Remunerada		
Não	271	97,5%	Não possui	101	36,3%
Sim (cursando/concluído)	7	2,5%	Estagiário	79	28,4%
Estado Civil			Empregado (Privado)	51	18,4%
Solteiro	251	90,3%	Empregado/Servidor Público	23	8,3%
Casado/convive maritalmente	27	9,7%	Empresário/Autônomo	24	8,6%

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa.

De uma forma geral, os resultados da pesquisa estão ilustrados nas Tabelas 2, 3 e 4 que retratam, respectivamente, as afirmativas com foco nas pessoas; no relacionamento entre gestores e subordinados presente nas relações de trabalho; e nas organizações. Ressalta-se que os pontos 1 e 2 da escala *Likert* foram agrupados para representarem a noção de discordância, enquanto que os pontos 4 e 5 foram agrupados para representarem a noção de concordância. Dessa forma, o percentual de respondentes que assinalou o ponto 3 da escala *Likert*, que representa uma posição de indecisão quanto às afirmativas, não está presente nas tabelas de resultados. No entanto, pode-se auferir esse percentual por meio da diferença entre 100% e a soma dos percentuais dos respondentes que concordam e que discordam das afirmativas.

A Tabela 2 apresenta as afirmativas com foco nas pessoas. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em relação às pessoas e aos dilemas éticos injustiça, competitividade, conformismo, desvalorização humana e autodepreciação, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo). Considerando que os dilemas desvalorização humana e autodepreciação referem-se a como o respondente se vê como pessoa, optou-se por não incluir afirmativas para estes dilemas em termos do comportamento esperado, apenas em relação ao comportamento efetivo.

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam
Injustiça	A_11 - No cotidiano das organizações as pessoas devem ser tolerantes com as diferenças e as desigualdades.	1,80%	91,73%
Competitividade	A_21 - Valores morais da sociedade devem ser sempre observados pelas pessoas em quaisquer circunstâncias.	6,47%	81,29%
Conformismo	A_5 - As pessoas devem ter sempre comportamentos éticos, independentemente da situação.	2,88%	90,29%
Conformismo	A_16 - Qualquer pessoa com atitudes desonestas nas organizações deve ser exemplarmente punida.	7,55%	82,01%
Conformismo	A_22 - A fidelidade com colegas e amigos é um princípio de conduta inegociável em qualquer circunstância e situação.	15,83%	60,07%
Painel B			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam
Injustiça	A_27 - Para obter promoção pessoal ou reconhecimento é comum que pessoas desqualifiquem outras, manipulem informações e distorçam fatos.	20,50%	58,63%

Competitividade	A_19 - As pessoas adotam comportamentos nem sempre tidos como éticos pela sociedade para se manterem em organizações competitivas.	6,47%	83,09%
Conformismo	A_23 - Há uma tendência das pessoas buscarem recompensas e favores do grupo a que pertencem, aceitando as regras deste grupo.	6,12%	78,42%
Conformismo	A_2 - As pessoas procuram evitar a rejeição por parte dos outros adotando comportamentos valorizados pelos mesmos, ainda que discordem destes comportamentos.	7,19%	73,02%
Conformismo	A_24 - Entre a ameaça de desemprego e o fato de ter que adotar comportamentos nem sempre adequados, as pessoas preferem garantir o emprego.	7,55%	75,54%
Desvalorização Humana	A_13 - As pessoas, quando não alcançam o desempenho esperado pelas organizações, tendem primeiramente a considerar que isto se deve à sua própria falta de condição.	25,54%	41,73%
Autodepreciação	A_8 - No mundo globalizado nota-se que as pessoas cada vez mais ficam temerosas de não estarem à altura das exigências do mundo do trabalho contemporâneo.	3,24%	87,05%

Tabela 2 - Afirmativas com foco nas pessoas

Fonte: dados da pesquisa.

Como síntese dos resultados, pode-se observar a existência de um padrão comportamental em relação aos dilemas éticos injustiça, competitividade e conformismo, no sentido de que a dimensão pública e os valores de honestidade, de lealdade, de idoneidade, de respeito à verdade e à legalidade e de compromisso com a retidão, típicos da moral da integridade prevalecem quando se trata do comportamento esperado e, por outro lado, a dimensão privada e os valores da ânsia pelo enriquecimento rápido, da legitimidade pelo máximo proveito pessoal, do egoísmo e da consagração da “esperteza”, típicos da moral do oportunismo, prevalecem quando se trata do comportamento efetivo (SROUR, 1994). Em relação aos dilemas de desvalorização humana e autodepreciação, os resultados sugerem que os respondentes ao assumirem para si a responsabilidade por possíveis fracassos, sejam eles nas organizações de uma forma geral ou no mundo do trabalho contemporâneo, parecem indicar que a complexidade do universo corporativo os leva a acreditar que o problema está consigo e não com o contexto. Neste caso, é mais viável mudar a si próprio para evitar eventuais fracassos do que mudar o contexto do mundo dos negócios.

Estes resultados indicam uma preocupação em relação ao discurso adotado

pelos respondentes e as suas práticas efetivas. Considerando que os respondentes serão os futuros profissionais de gestão e que tomarão decisões nas organizações com implicações para toda a sociedade acerca de questões relacionadas às pessoas, como por exemplo, à diversidade, às desigualdades de raça, etnia, gênero, entre outras (BRYM et al., 2012), é relevante refletir sobre a ética que é falada e a ética que é praticada. Em outros termos, considera-se fundamental pensar sobre as diferenças entre o “discurso politicamente correto” e a prática efetiva, em que o discurso produzido induz à sociedade a acreditar em uma expectativa de realidade que, de fato, não se materializará para a prática em que o protagonista é o discente de hoje e o profissional do amanhã (VELUDO-DE-OLIVEIRA et al., 2014; CABRAL, 2013)

A Tabela 3 apresenta as afirmativas com foco nos relacionamentos entre gestores e subordinados presentes nas relações de trabalho. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em termos do relacionamento gestores e subordinados e aos dilemas éticos autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade e conformismo, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo).

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam
Autoritarismo	A_12 - O diálogo deve ser a melhor estratégia de gestão e de comportamento no ambiente de trabalho.	0,36%	94,96%
Autoritarismo	A_29 - Pessoas com comportamentos autoritários não possuem condições de exercer cargos de gestão.	33,09%	44,60%
Preconceito	A_10 - Pessoas que possuem comportamentos preconceituosos não estão em condições de exercer cargos de gestão.	6,12%	82,37%
Injustiça	A_25 - Os gestores devem ser sempre rigorosos quanto à observância de valores morais e éticos.	3,24%	83,81%
Autopreservação	A_4 - Pessoas que costumam cometer injustiças não possuem condições de exercer cargos de gestão.	18,71%	61,87%
Subordinação Ética	A_17 - O gestor de uma equipe deve dar exemplos de conduta moral e ética aos seus subordinados.	0,00%	97,48%
Competitividade	A_26 - Os subordinados esperam do gestor comportamento moral e ético.	1,80%	94,24%
Conformismo	A_9 - Um bom gestor é aquele que adota um comportamento ético mesmo que o “jeitinho” possa ser mais vantajoso.	10,79%	78,78%

Painel B			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam
Autoritarismo	A_33 - No ambiente organizacional os debates e críticas são geralmente feitos de forma franca e aberta.	53,96%	15,11%
Autoritarismo	A_34 - Para gerenciar de forma efetiva e produzir os resultados esperados os gestores adotam um estilo autoritário.	23,02%	45,68%
Preconceito	A_32 - Existem discriminações nas organizações, ainda que não explícitas, quanto à gênero, opção sexual, cor, raça, etnia, credo religioso, etc.	4,32%	83,45%
Injustiça	A_1 - É mais comum que as pessoas critiquem seus pares e superiores em ambientes informais (dentro ou fora da organização) do que na presença deles.	5,04%	85,97%
Autopreservação	A_18 - Os profissionais são parciais e tendenciosos nas relações empresariais ao fornecerem informações que visem o seu interesse pessoal.	7,91%	67,99%
Subordinação Ética	A_14 - Quando a competitividade torna-se forte, aquelas pessoas que não estão aptas às necessidades do sistema de trabalho são dispensadas das organizações.	11,51%	66,55%
Competitividade	A_35 - O gestor faz “qualquer coisa” para se manter competitivo em organizações com alto nível de competição.	19,78%	51,08%
Conformismo	A_31 - A perspectiva de aumento de salários e de promoção faz com que as pessoas revejam comportamentos, adaptando-os aos comportamentos esperados pela organização.	2,52%	88,49%

Tabela 3 - Afirmativas com foco nos relacionamentos gestores e subordinados presentes nas relações de trabalho

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados encontrados quando se trata do relacionamento entre gestores e subordinados nas relações de trabalho se assemelham aos encontrados quando o foco é nas pessoas. Em outros termos, persiste neste caso, a presença do padrão comportamental em relação aos dilemas éticos autoritarismo, preconceito, injustiça, autopreservação, subordinação ética, competitividade e conformismo, no sentido de que a dimensão pública e o “discurso do politicamente correto” típicos da moral da integridade orientam o posicionamento dos respondentes quando se fala em comportamento esperado, enquanto que a dimensão privada e a prática do “vale tudo” típicos da moral do oportunismo orientam o posicionamento dos respondentes quando

se fala em comportamento efetivo (SROUR, 1994; CABRAL, 2013).

A análise desses resultados remete a algumas reflexões acerca da estrutura curricular do curso analisado e das DCN. Conforme apontam as DCN, disciplinas como ética, sociologia e filosofia caracterizam-se como conteúdos básicos (CNE, 2005) e, como tal acabam por influenciar a formação do discente, principalmente, em termos das disciplinas de formação profissional relacionadas às áreas específicas da administração, como por exemplo, a de gestão de pessoas (ou recursos humanos) cujo escopo central envolve as relações de trabalho. Neste caso, pensar a área de gestão de pessoas e as suas especificidades requer antes de qualquer coisa a orientação moral e ética abordada nas disciplinas de conteúdo básico para que os discentes, que serão futuros gestores, possam se posicionar diante de dilemas éticos que se apresentam no cotidiano do universo corporativo.

Outro aspecto que merece reflexão diz respeito à forma como os respondentes se posicionaram acerca do relacionamento gestores e subordinados. Há neste caso, uma aparente indicação de que os respondentes ao se posicionarem como subordinados apresentaram uma expectativa de que gostariam de ser tratados com base no comportamento esperado (moral da integridade) e ao se posicionarem como gestores apresentaram uma expectativa de tratar o subordinado com base no comportamento efetivo (moral do oportunismo). Nesse caso, há uma aparência de que os respondentes indicaram que, por um lado, na condição de subordinados gostariam de ser tratados pela orientação da moral da integridade (com verdade e retidão), e de outro, na condição de gestores assumem uma postura orientada pela moral do oportunismo com vistas ao alcance de resultados a qualquer custo.

A Tabela 4 apresenta as afirmativas com foco nas organizações. Objetivou-se nesta parte do questionário identificar como os respondentes se posicionam em relação às organizações e aos dilemas éticos preconceito, autopreservação, subordinação ética, desvalorização humana e autodepreciação, considerando o comportamento esperado (moral da integridade) e o comportamento efetivo (moral do oportunismo). Considerando que os dilemas subordinação ética, desvalorização humana e autodepreciação referem-se a como o respondente se vê em relação à organização, optou-se por não incluir afirmativas para estes dilemas em termos do comportamento esperado, apenas em relação ao comportamento efetivo.

Painel A			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento esperado	Discordam	Concordam
Preconceito	A_28 - As organizações competitivas devem sempre adotar posicionamentos aceitos como moral e eticamente adequados pela sociedade.	2,52%	85,61%
Autopreservação	A_6 - No mundo moderno as organizações devem valorizar mais o indivíduo cooperativo que o competitivo.	8,99%	64,39%

Painel B			
Dilema ético	Afirmativas que representam o comportamento efetivo	Discordam	Concordam
Preconceito	A_15 - Existem formas veladas de discriminação nas organizações quanto ao tipo de trabalho, formação profissional, habilidades, competências, etc.	5,04%	76,26%
Autopreservação	A_30 - A afirmação “se alguém tem que ser dispensado que seja o outro”, ainda que não seja dita abertamente, é um lema observado nas organizações.	8,27%	69,42%
Subordinação Ética	A_7 - A competição entre as organizações obriga-as a adotar posicionamentos nem sempre tidos como éticos pela sociedade.	15,11%	63,67%
Desvalorização Humana	A_20 - Nas organizações, as necessidades humanas básicas ligadas às emoções têm o mesmo nível de importância que às necessidades ligadas às competências técnicas.	43,88%	28,06%
Autodepreciação	A_3 - As organizações exigem das pessoas desempenhos cada vez melhores, maior dedicação e disponibilidade.	0,00%	97,12%

Tabela 4 - Afirmativas com foco nas organizações

Fonte: dados da pesquisa.

O conjunto das respostas indica que para os respondentes, em termos do comportamento esperado, as organizações deveriam valorizar comportamentos éticos e moralmente alinhados aos valores da sociedade, bem como privilegiar a cooperação em detrimento da competição. Esses aspectos parecem estar alinhados com o “discurso politicamente correto” da sustentabilidade corporativa que permeia a sociedade contemporânea, sobretudo em termos de uma lógica de cooperação que visa resultados de longo prazo e para um grupo maior de *stakeholders* (ELKINGTON, 2012; CIEGIS et al., 2009). Em linhas gerais, as respostas alinham-se com a moral da integridade em que a dimensão pública e coletiva prevalece frente à dimensão privada e individualista (SROUR, 1994).

Já em termos do comportamento efetivo, há um entendimento geral entre os respondentes de que as organizações possuem relações sociais permeadas pela discriminação, pela lógica individualista, pelo “vale tudo”, pela competitividade, pela falta de ética e pela conquista de resultados e desempenho a qualquer custo. Colocado de outra forma, a moral que orienta este tipo de posicionamento é a moral do oportunismo que privilegia a dimensão privada e individual, onde o máximo proveito pessoal, o egoísmo e a consagração da esperteza são valores tipicamente aceitos (SROUR, 1994).

A análise dos resultados remete ao entendimento de que para os respondentes as organizações representam um espaço de contradições entre o que elas deveriam ser

e o que, de fato, são (FARIA, 2000). Este aspecto apresenta um ponto de preocupação, uma vez que os discentes de administração, em processo de formação educacional e profissional, estão se preparando para atuar em um espaço social onde a moral do oportunismo orienta o comportamento humano. A grande questão que se coloca é sobre o tipo de formação moral e ética que estes discentes estão recebendo para atuar em um contexto em que imperam os interesses individuais e os procedimentos cínicos como o jeitinho, o calote, a falta de escrúpulo, o descompromisso com as consequências dos atos praticados, entre outros (SROUR, 1994).

Além disso, os resultados parecem colocar em dúvida a mudança de paradigma apontada por Vasconcelos et al. (2013) em que a visão cartesiana do mundo dos negócios estaria sendo substituída pela visão sustentável. Essa mudança de paradigma indica, conforme apontam Senge et al. (2009) e Sachs (2008), que o desafio do século XXI será enfrentar a realidade de que a humanidade compartilha um destino comum e que exigirá novas formas globais de cooperação, sejam elas de natureza econômica, política, social e/ou ambiental. Aparentemente, ao assumirem que as organizações operam na prática, segundo a moral oportunista do “salve-se quem puder”, os respondentes indicam que qualquer forma de cooperação ficaria apenas no discurso, não se materializando na prática.

A respeito das análises acerca de possíveis diferenças sociodemográficas entre os respondentes nas avaliações das afirmativas em escala *Likert*, a Tabela 5 apresenta o quantitativo de afirmativas por variável sociodemográfica em que os grupos apresentaram diferenças ao nível de 5% de significância estatística e também o percentual dessas afirmativas em relação ao total de 35 afirmativas. Como pode ser observado, somente a variável sexo apresentou mais de 30% de afirmativas com diferenças significativas entre os grupos. Portanto, devido ao baixo número de afirmativas com diferenças entre os grupos nas demais variáveis sociodemográficas, compreende-se que, possivelmente, esses grupos não devem apresentar noções diferentes em relação aos aspectos éticos investigados pela pesquisa, sendo estas diferenças oriundas de erro (variabilidade) amostral.

Variável Sociodemográfica	Nº de afirmativas com diferenças entre os grupos	Percentual de afirmativas com diferenças em relação ao total
Turno	0	0,0%
Sexo	11	31,4%
Estado Civil	3	8,6%
Possui Pós-Graduação	1	2,9%
Período	3	8,6%
Faixa Etária	2	5,7%
Cursou Moral e Ética	1	2,9%
Possui Outra Graduação	1	2,9%
Possui Atividade Remunerada	1	2,9%

Tabela 5 - Quantitativo de afirmativas com diferenças entre os grupos sociodemográficos

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à variável sexo, destaca-se que as 11 diferenças identificadas ocorreram nas afirmativas com:

- foco nas pessoas: A_5 e A_8. Em ambas as afirmativas as mulheres apresentaram um nível de concordância maior que os homens;
- foco nas relações de trabalho: A_9, A_12, A_17, A_26, A_29 e A_34. Em todas as afirmativas as mulheres apresentaram um nível de concordância maior que os homens, exceto na A_34, e;
- foco nas organizações: A_3, A_7 e A_28. Nas afirmativas A_3 e A_28, as mulheres concordam mais que os homens, na A_7 discordam mais.

Observando esses resultados, é possível notar que as mulheres, aparentemente, estão um pouco mais alinhadas com as perspectivas da ética da integridade, especialmente, no aspecto das relações de trabalho. Ademais, as mulheres parecem perceber uma maior cobrança organizacional sobre as pessoas, juntamente com um maior sentimento de incapacidade para estar à altura do trabalho, além de também perceberem uma menor necessidade de práticas menos éticas em situações de competição entre as organizações. No conjunto, estes resultados remetem a reflexões acerca da socialização de gênero (SOUZA, 2010) e de preconceito e/ou discriminação no mercado de trabalho para homens e mulheres (CACCIAMALI; HIRATA, 2005).

6 | CONCLUSÕES

Investigou-se neste estudo o ponto de vista de discentes de administração acerca das noções de moral e de ética. Para isso, realizou-se uma pesquisa quantitativa do tipo *survey* (BABBIE, 2005) junto aos discentes de uma universidade pública federal localizada na região sudeste do Brasil, sendo os dados coletados por meio de triangulação (DENZIN, 1989), ao articular observação sistemática, pesquisa documental e aplicação de questionários. Os dados relativos aos questionários foram analisados por meio de análise estatística (FÁVERO et al. 2009).

De uma forma geral, os dados revelam que tanto no nível individual, quanto nos relacionamentos entre o gestor e o subordinado e no nível organizacional, há por parte dos respondentes um posicionamento de que a ética é permeada pela duplicidade e ambiguidade moral decorrentes da relação entre a moral da integridade e a moral do oportunismo. Colocado de outra forma, os respondentes, diante dos 9 dilemas éticos, assumiram um posicionamento que ora era orientado pela dimensão pública, por valores de honestidade, lealdade, idoneidade e retidão e ora era orientado pela dimensão privada e por valores egoístas, de legitimação do máximo proveito pessoal e utilitarista (SROUR, 1994). Nesse contexto, foi possível constatar que a dimensão

pública fica apenas no campo do “discurso politicamente correto” (CABRAL, 2013) e a dimensão privada alcança o plano da prática efetiva – o que se diz não é o que se pratica.

Ao apreciar os três objetos específicos de análise (ou focos) de forma individualizada, há uma sinalização de como esses futuros profissionais de gestão irão lidar com as pessoas, com o relacionamento entre gestor e subordinado e com o universo corporativo. Em relação às pessoas, pode-se identificar como ponto de preocupação e reflexão como esses futuros profissionais irão lidar com as desigualdades sociais e as diversidades de gênero, raça, etnia, entre outras (BRYM, et al., 2012). Quando se trata do relacionamento entre gestores e subordinados há um aparente posicionamento por parte dos respondentes em relação a como gostariam de ser tratados como subordinados e de como percebem o trato com o outro quando estão na condição de gestor. Isso pelo fato de os respondentes terem se posicionado sob a orientação da moral da integridade quanto ao comportamento do gestor em relação ao subordinado (comportamento esperado) e sob a orientação da moral do oportunismo quanto à prática efetiva dos gestores (comportamento efetivo).

Em relação às organizações, há uma sinalização de que identificam este espaço como de contradições entre o que elas deveriam ser e o que efetivamente são (FARIA, 2000). Os respondentes esperavam que as organizações fossem espaços de cooperação, porém, entendem que na prática é um espaço de competição. Há neste caso, uma possível influência, por exemplo, da polarização entre a visão cartesiana, utilitarista e orientada para o curto prazo e a visão holística, sustentável e orientada para o longo prazo que permeia o universo corporativo contemporâneo (VASCONCELOS et al, 2013; ELKINGTON, 2012; CIEGIS, et al, 2009).

Espera-se que os resultados deste estudo possam incentivar as reflexões sobre a formação educacional e profissional de futuros gestores, sobretudo, em relação às noções de moral e de ética que orientam o comportamento e a tomada de decisões com implicações para toda a sociedade. O estudo apresenta limitações, como por exemplo, ter ficado restrito à investigação de uma única IES pública. Seria relevante ampliar a pesquisa de forma que incluísse outras IES públicas e privadas, bem como de outros estados brasileiros.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CALDAS, M. P. Americanizing Brazilian management. **Critical Perspectives on International Business**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 37-55, 2012.

ARANHA, M. L.; MARTINS, M. H. **Filosofando**: introdução à filosofia. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

BOAVA, D. L. T.; BOAVA, F. M. F. M; SETTE, R. S. **Meditações funcionalistas: cinco reflexões sobre a**

administração. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 82-104, 2014.

BRYM, R.; ROBERTS, L.; LIE, J.; RYTINA, S. **Sociology**: your compass for a new world. 4th. ed. Toronto: Nelson, 2012.

CABRAL, N. L. S. C. Discurso, interdição e liberdade de expressão: o politicamente correto e suas articulações com a comunicação social. INTERPROGRAMAS DE MESTRADO DA FACULDADE CÁSPER LÍBERO, 14., 2013, São Paulo, **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2013.

CACCIAMALI, M. C.; HIRATA, G. I. A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda - uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 767-795, 2005.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Engineering Economics**, [S. l.], v. 62, n. 2, p. 28-37, 2009.

CONSELHO NACIONAL DA EDUCAÇÃO. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2005.

DENZIN, N. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. 3. ed. New York, NY: Prentice Hall, 1989.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. São Paulo: MBooks, 2012.

FARIA, J. H. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba, **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LEVINE, D.; STEPHAN, D. F.; KREHLEL, T.; BERENSON, M. L. **Estatística**: teoria e aplicações. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MOZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 503-519, 2013.

NICOLINI, A. M. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Nacional ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 3-17, 2003a.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003b.

SACHS, J. **A Riqueza de todos**: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SENGE, P. M.; SMITH, B.; KRUSCHWITZ, N.; SCHLEY, S.; LAUR, J. **A revolução decisiva**: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

SILVA JUNIOR, A.; MARTINS-SILVA, P. O. M.; FEU, K. S.; KOMINO, A. C.; SILVA, V. C.; VASCONCELO, K. C. A Corporate social responsibility in the perspective of Brazilian management students: the inversion of the pyramid. **Social Responsibility Journal**, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0013>.

SILVA JUNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SOUZA, S.; SILVA, A. R. L.; SILVA, P. O. M.; SOUZA, S. P. Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 82, p. 215-240, 2014.

SOUZA, R. Rapazes negros e socialização de gênero: sentidos e significados de “ser homem”. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 34, p.107-142, 2010.

SROUR, R. H. Ética empresarial sem moralismo. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 3-22, 1994.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**: o círculo virtuoso dos negócios. 3. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 45-75, 2013.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; AGUIAR, F. H. O.; QUEIROZ, J. P.; BARRICHELLO, A. Cola, plágio e outras práticas acadêmicas desonestas: um estudo quantitativo-descritivo sobre o comportamento de alunos de graduação e pós-graduação da área de negócios. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 73-97, 2014.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J.; LIMA, J. B.; CARVALHO, V. D.; LIMA, A. C. Formação profissional e ética no curso de administração: leituras de estudantes de graduação de uma faculdade particular. ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO DOS ALUNOS DOS CURSOS SUPERIORES EM ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

Data de submissão: 12/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Emília de Oliveira Faria

Universidade de Brasília/UnB

Brasília/DF

<http://lattes.cnpq.br/3898120193130853>

Ricardo Correa Gomes

Universidade de Brasília/UnB

Brasília/DF

<http://lattes.cnpq.br/3539564256173485>

RESUMO: A pesquisa teve por objetivo principal a identificação dos fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de Administração do Distrito Federal. Para tanto, fez-se o uso dos microdados do ENADE 2012 dos cursos de Administração do DF. A técnica de regressão múltipla foi utilizada para verificar se as características próprias do estudante, como aspectos pessoais e socioeconômicos, as características da instituição, a organização didático-pedagógico seriam variáveis significativas na explicação do resultado do ENADE 2012. Os resultados confirmaram as seguintes hipóteses: (H1) a renda familiar tem influência positiva no desempenho do aluno; (H2) a variável escolaridade dos pais está positivamente relacionada ao desempenho dos alunos; (H4) a qualificação do corpo docente

está positivamente relacionada ao desempenho do aluno e (H5) a infraestrutura da instituição está positivamente relacionada ao desempenho do aluno. Diante dos resultados obtidos no estudo, foi possível constatar que a relação entre os resultados do ENADE e as respostas do questionário socioeconômico mostra claramente o peso do capital econômico, social e cultural das famílias e dos estudantes na aprendizagem e na sua trajetória acadêmica. Ao se considerar as condições das IES foi possível observar também que as unidades que possuem melhor infraestrutura e corpo docente mais qualificado tendem a proporcionar aos seus alunos melhores condições, conseqüentemente, melhor desempenho. A principal contribuição do estudo está em fornecer subsídios para a formulação de políticas públicas e privadas relacionadas à oferta desse nível de educação, ou seja, conhecer o que influencia o desempenho acadêmico pode auxiliar na elaboração de políticas públicas coerentes, dando subsídios para que o SINAES reestruture o sistema de avaliação, inserindo variáveis apontadas pela literatura e estudos empíricos como determinantes do desempenho acadêmico.

PALAVRAS-CHAVE: Educação superior. Políticas Públicas. Avaliação de Desempenho. ENADE.

AN ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF MANAGEMENT STUDENTS PERFORMANCE OF THE DISTRITO FEDERAL

ABSTRACT: The research main objective was to identify the determinants of Management students performance of the Distrito Federal. For this purpose, it was used the ENADE 2012's micro data related to Management students of DF. The multiple regression technique was used to verify the extent to which student's own characteristics, such as personal and socioeconomic aspects, as well as, institutions characteristics and the learning strategies could be significant variables in predicting the ENADE 2012 results. The regression results confirmed the following hypotheses: (H1) family income has a positive influence on student performance; (H2) the variable parents 'schooling is positively related to the students' performance; (H4) faculty qualification is positively related to student performance (H5) the institution's infrastructure is positively related to student performance. Based on the research results, it can be concluded that the associations between the ENADE results and the responses of the socioeconomic questionnaire clearly shows the impact of economic, social and cultural capital of families and students in learning process and in their academic trajectory. Besides, when considering the institutions conditions, it was showed that colleges which have the best infrastructure and the most qualified teaching staff tend to provide better conditions to their students, consequently, they would performance better. Regarding the practical implications of the research, it is understood as the main contribution the provision of subsidies for the formulation of public and private policies related to the offer of this level of education, that is, knowing what influences academic performance can help in the elaboration of coherent public policies, giving subsidies for the SINAES to restructure the evaluation system, inserting variables pointed out in the literature and empirical studies as determinants of academic performance.

KEYWORDS: Higher Education. Public Policy. Performance Evaluation. ENADE.

1 | INTRODUÇÃO

A avaliação escolar vem se consolidando no Brasil, em todos os níveis de ensino, nas últimas décadas. O Sistema de Avaliação do Ensino Básico (SAEB), substituído pela Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Exame Nacional de Cursos (ENC), substituído pelo Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE), instituíram-se como importantes instrumentos nesse contexto. Como consequência desse processo de avaliação, as escolas e IES são cada vez mais cobradas pelo desempenho de seus formandos (Gracioso, 2006).

Nesses casos, a avaliação consiste em instrumento fundamental no processo de adequação e reconfiguração da política educacional. No que se refere à educação superior é possível considerar seu marco o sistema de avaliação do ensino superior criado a partir da Lei 9.131 de 1996, chamado de Exame Nacional de Cursos (ENC), aplicado a todos os estudantes concluintes de campos de conhecimento predefinidos.

Em 2004, o Ministério da Educação (MEC) criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), pela Lei nº 10.861, servindo de instrumento de avaliação da educação superior em três eixos: avaliação de instituições, avaliação de cursos e avaliação do desempenho dos alunos. Para avaliar este último eixo, passou-se a realizar o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que tem por objetivo averiguar as habilidades acadêmicas e as competências profissionais desenvolvidas pelos estudantes ingressantes e concluintes das Instituições de Educação Superior (IES).

O ENADE trata especificamente do desempenho individual do aluno embora isso seja reflexo de uma série de fatores, que envolvem os outros dois eixos (instituição e curso). Por outro lado, é igualmente importante se observar não só o desempenho do aluno no emprego de competências adquiridas durante o curso, tais como os conhecimentos e habilidades, mas nesse contexto mais amplo que envolve políticas públicas, redução da desigualdade social e o combate à pobreza, outros fatores podem ser determinantes para o sucesso dessas políticas, tais como fatores relacionados ao aluno e fatores relacionados ao processo de regulação, além dos já mencionados dois outros eixos do SINAES, quais sejam fatores relacionados ao curso e fatores relacionados à instituição (Inep/MEC, 2012).

O peso da avaliação de políticas públicas como instrumento de gestão vem ganhando um espaço cada vez maior tanto na agenda acadêmica quanto na agenda do governo. Esse destaque é inerente às críticas feitas aos modelos de gestão baseados em preceitos burocráticos e gerenciais já insuficientes para lidar com a complexidade de muitas políticas públicas, no cenário atual, sobretudo porque agora envolvem o contexto democrático e a governança pública.

Em função da dificuldade de abarcar toda essa complexidade inerente ao campo de gestão e avaliação, nesse caso da educação superior, fazem-se necessárias informações que sejam ao mesmo tempo úteis aos formuladores de políticas públicas, aos gestores e à sociedade e que possibilitem todos os atores envolvidos refletir e agir sobre os objetivos e o impacto social dessa política. Nesse sentido o SINAES oferece a possibilidade de uma avaliação multidimensional em três eixos, todavia o modelo se propõe a avaliar a Política de Educação Superior sobre a ótica da Educação, tornando-se assim um instrumento limitado à análise de algumas outras dimensões, a ver.

Se por um lado a avaliação do curso e da instituição pode ter algo relacionado ao desempenho do aluno, por outro lado esse desempenho pode estar condicionado também a diversas outras questões além da questão institucional. Aspectos individuais relacionados ao aluno e processos de regulação também podem exercer uma importante influência. Nesse contexto, o desempenho do aluno pode ser influenciado não só pelo meio acadêmico, mas por diversas outras variáveis externas.

Deste modo, o estudo dessas relações no âmbito universitário traz novas perspectivas acadêmicas e práticas, pois ao identificar outros fatores determinantes para o desempenho dos alunos de curso superior é possível atuar de maneira mais

racional na condução das políticas públicas. Os estudos, as pesquisas e os debates sobre a relação entre educação e desigualdades têm sido bastante explorados pelo pensamento educacional progressista e na formulação e gestão, na análise e avaliação de políticas educativas (Arroyo, 2010).

Esse tipo de análise também encoraja os pesquisadores a pensar como o meio influencia o desempenho e esse desempenho reflete no meio, sobretudo na forma de redução de desigualdades sociais e da pobreza e crescimento econômico, por exemplo. Se a educação pode transformar o ambiente, o ambiente também pode transformar a educação.

Portanto, estudar a influência de variáveis que afetam o desempenho do aluno no ensino superior, sobretudo variáveis que envolvem um contexto mais amplo, pode trazer importantes contribuições não só para o meio acadêmico-científico, ajudando a preencher uma lacuna importante também para a gestão de políticas públicas, sobretudo no que diz respeito à avaliação e a tomada de decisão. Posto isso, a questão central desse trabalho é: quais são os fatores que determinam o desempenho dos alunos de ensino superior no Brasil?

O objetivo geral desse estudo é verificar se as características próprias do estudante, como aspectos pessoais e socioeconômicos, as características da instituição, a organização didático-pedagógica são variáveis significativas na explicação do resultado do ENADE 2012 para os cursos de Administração.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fatores relacionados ao aluno

A fim de avaliar os fatores atinentes ao aluno que podem ser determinantes em seu desempenho acadêmico deve-se ter em mente não apenas as competências cognitivas, objeto nuclear das avaliações, mas o avanço no sentido de promover aquisições de competências sociais e emocionais em indivíduos com trajetórias e dotações familiares distintas (Oliveira & Gusso, 2014).

Nesse sentido, a teoria do Capital Humano pode ser bem pertinente, uma vez que ela tem tido um impacto profundo em uma série de disciplinas da Economia, Educação e Sociologia. Ela é considerada uma abordagem compreensiva para analisar um amplo espectro de assuntos relacionados ao ser humano a luz de uma mentalidade particular. A educação, nessa abordagem, é colocada no centro das pesquisas e é considerada a fonte do desenvolvimento econômico (Tan, 2014).

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram habilidades úteis e conhecimento, não é óbvio que essas habilidades e conhecimento estão na forma de capital. Nesse sentido, foi constatado que além da atribuição do capital físico à teoria do crescimento econômico, havia outra variável implícita nos modelos estudados ainda não atribuída a essa teoria: o capital humano (Schultz, 1961).

A OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) (2001) definiu capital humano como sendo os conhecimentos, aptidões, competências e atributos incorporados aos indivíduos que facilitam a criação de bem-estar pessoal, social e econômico. Em essência, HCT (*Human Capital Theory*) sugere que a educação aumenta a produtividade e ganhos dos indivíduos, em outras palavras, a educação é vista como um investimento. De fato, esse investimento não é crucial só para o indivíduo, mas também é chave para o crescimento econômico de um país.

Esse conceito de capital humano tem sido amplamente usado como instrumento para moldar políticas educacionais em muitos países. É importante ressaltar, que esse conceito não está limitado somente à educação e treinamento, pelo contrário, é um conceito extenso que cobre muitas outras áreas (Tan, 2014). Porém, para fins desse estudo, o conceito estará limitado à educação.

A educação, determinada pelo nível de qualificação da população, surge como alternativa para a redução das disparidades econômicas e ao fortalecimento das economias regionais, influenciando ganhos à população, elevando a produtividade do capital humano e também o nível de produtividade do capital físico (Viana & Lima, 2010).

Tan (2014) afirma que para se obter uma maior compreensão dessa teoria é necessário entender o modelo econômico neoclássico e seus pressupostos básicos sobre o comportamento humano. Neste modelo, assume-se que os indivíduos procuram maximizar seus próprios interesses econômicos, ou seja, os indivíduos investem em educação e formação na esperança de obter uma renda maior no futuro.

O Banco Mundial distingue quatro formas básicas de capital: i) natural, que consiste nos recursos naturais de que dispõe um país; ii) o construído, gerado pelo ser humano, que inclui a infraestrutura, bens de capital, o capital financeiro, comercial, etc ; iii) capital humano, que é determinado pelos graus de nutrição, saúde e educação da população; e por fim, iv) o capital social, que é determinado pelo nível de associação entre os indivíduos, estudado recentemente como uma forma determinada do crescimento econômico, tanto de base local, quanto regional. Alguns estudos apontam que as duas últimas formas de capital tiveram uma participação majoritária no desenvolvimento econômico das nações no final do século XX, indicando que estes, são chaves decisivas para o progresso tecnológico, a competitividade, o crescimento sustentado, a boa governança e estabilidade democrática (Klikberg, 1999).

Desse modo, o nível de capital humano de uma população influencia o sistema econômico de diversas formas, com o aumento da produtividade, dos lucros, do fornecimento de maiores conhecimentos e habilidades, e também por resolver problemas e superar dificuldades regionais, contribuindo com a sociedade de forma individual e coletiva (Viana & Lima, 2010).

No intuito de medir o estoque de educação (capital humano), deve-se levar em consideração três aspectos: 1) anos de escola completados, porém tal medida deixa de considerar o aspecto qualitativo da educação; 2) anos escolares completados

constantes em um período de tempo, que leva em conta períodos de estudo das populações, em diferentes momentos do tempo; 3) os custos de educação como medida, que leva em consideração as diferentes proporções de investimento em cada categoria de estudo, além de apresentar a diferente proporção de investimento per capita em cada região (Viana & Lima, 2010).

Já a caracterização da educação ocorre por meio do “ensino” e do “aprendizado”, sendo que seu significado decorre da extração de algo potencial ou latente de uma pessoa, aperfeiçoando-a, moral e mentalmente, a fim de torná-la suscetível a escolhas individuais e sociais. Preparando-a para uma profissão, por meio de instrução sistemática e exercitando-a na formação de habilidades (Schultz, 1961).

Diante do exposto, acredita-se que avaliar a aprendizagem e o ensino por meio de um instrumento como o ENADE poderá revelar o nível de capital humano dos alunos e ao mesmo tempo perceber o papel da formação acadêmica no progresso individual e coletivo.

Além do capital humano, faz-se necessária a identificação de questões relativas ao contexto sociocultural e econômico no qual esse aluno está inserido, com o intuito de adotar uma visão mais pluralista do desempenho discente.

O Brasil é um país com extensões territoriais quase continentais, possui uma ampla heterogeneidade regional em relação aos aspectos étnicos, geográficos, socioculturais e econômicos e, sem dúvida, trata-se de uma nação altamente complexa em todas as suas dimensões de Estado, sociedade civil e mercado (Bertolin, 2007).

Deste modo, para avaliar o desempenho da educação superior, objeto de estudo dessa pesquisa, é preciso levar em conta não só desempenho dos alunos nas provas de conhecimento geral e específico, como também as variáveis que dizem respeito às desigualdades sociais. Para tentar mapear os fatores que podem determinar o desempenho dos alunos é necessário perceber a compreensão da questão social na qual eles estão envolvidos. Em estudos do IBGE ficou claro que a forte desigualdade ainda permeia a estrutura social do país. Entretanto, isso não significa dizer que não se tenha verificado transformações de ordem social nos últimos anos (Oliveira, 1993).

Acesso amplo à escola é visto como um veículo poderoso de equalização de oportunidades econômicas, redistribuição de renda e eliminação da pobreza (Bowles, 1972). E foi a partir dos anos 90 que a oferta da educação alterou-se significativamente no Brasil. Houve a universalização do ensino fundamental, o crescimento do ensino médio e também do ensino superior, cujas matrículas triplicaram (Andrade, 2012).

Nesse contexto, é comum que os pais façam investimentos consideráveis no capital humano de seus filhos, e os próprios filhos também fazer investimentos em si mesmos. A escolaridade é apontada como um importante investimento em capital humano e estudar o seu impacto deve ser considerado ao avaliar os fatores que podem determinar o desempenho educacional (Behrman, 1987).

De todos os tipos de determinantes que afetam o nível de escolaridade das pessoas, os recursos familiares são os que aparecem com maior frequência nos estudos

aplicados à realidade brasileira. Em particular, dois tipos de recursos familiares têm sido intensamente investigados: a renda familiar per capita e o nível de escolaridade dos pais. A renda domiciliar per capita é a razão entre a soma das rendas de todos os membros do domicílio (incluindo aí rendimentos de todas as fontes, provenientes ou não do trabalho) e o número de membros deste domicílio. Já a escolaridade dos pais é medida pelo número de séries de estudo completadas pelos pais (Barros, Mendonca, Santos & Quintaes, 2001).

A partir das ideias apresentadas é possível inferir que fatores relacionados ao capital humano e condição socioeconômica têm poder de determinar o desempenho dos alunos. Essa inferência suscita as três primeiras hipóteses desse trabalho, a saber:

H1: A renda familiar está positivamente relacionada ao desempenho dos alunos.

H2: A escolaridade dos pais está positivamente relacionada ao desempenho dos alunos.

H3: O tipo de escola (pública/privada) frequentada pelo aluno no ensino médio está relacionado ao seu desempenho.

2.2 Fatores relacionados à Instituição

Os primeiros estudos sobre o desempenho do aluno estavam relacionados com *outputs* primários tais como: influência familiar, pares e renda (Hanushek, 1997). Entretanto, por meio de pesquisas percebeu-se que fatores relacionados à própria instituição também poderiam influenciar no desempenho discente (Moreira, 2005; Andriola, 2009; Barbosa et al., 2011; Morais & Costa, 2014).

Sendo assim, pretende-se, identificar inicialmente qual seria essa estrutura na qual os alunos estão inseridos e a partir disso perceber quais seriam essas características que teriam potencial para determinar ou não o desempenho discente.

Universidades são instituições complexas, em estreita interação com seu meio ambiente. Moldadas pela tradição de um passado secular, sensíveis às mudanças recentes e perplexas com os desafios futuros, essas organizações têm recebido severas críticas da sociedade acerca de seu desempenho e efetividade (Oliveira, 2000).

A partir das últimas décadas, a universidade tem visto crescer as expectativas econômicas, políticas e sociais a que deve atender e várias e muitas mudanças ocorrem a cada dia. O número de clientes cresce e se diversifica; as conexões com o mercado do trabalho se tornam mais estreitas, mutáveis e temporalmente estabelecidas; novos tipos de conhecimentos são produzidos no interior da universidade para usos anteriormente inexistentes; diferentes formas de financiamento das atividades acadêmicas requerem crescente capacidade de adaptação e flexibilidade (Oliveira, 2000).

Diversas perspectivas têm sido adotadas pelos pesquisadores a fim de compreender as transformações as quais a universidade vem passando, bem como

sua estrutura e processos decisórios. Cohen, March, e Olsen (1972) consideram as universidades como anarquias organizadas e para ser caracterizada como tal a organização deve possuir três propriedades gerais. A primeira é ambiguidade de objetivos. Nesse tipo de organização é difícil imputar uma série de preferências às situações de decisão. Ela pode ser melhor descrita como um conjunto disperso de ideias do que uma estrutura coerente que descobre suas preferências durante a ação, mais do que age baseado em objetivos. A segunda propriedade está relacionada à tecnologia indefinida. Embora a organização gerencie a sua sobrevivência e até mesmo sua produção, os seus próprios processos não são compreendidos pelos seus membros. A terceira característica dessas organizações é a fluída participação de seus membros no cotidiano da instituição, que varia ao longo do tempo e em função de diferentes variáveis. Como resposta a essa característica, as fronteiras da organização são incertas e mutáveis (Cohen et al., 1972).

Ao definir as organizações educacionais Weick (1976) corrobora com a conceituação proposta por Cohen et al. (1972) e as denomina como *loose coupling*, termo que pode ser traduzido como frouxamente acopladas. A palavra *coupling* significa conexão, interdependência. O termo também trás a ideia de inconstância, dissolução, latência que são propriedades cruciais para manter esse tipo de organização funcionando. Dentre as características desse tipo de sistemas destacam-se: os diversos meios para produzir os mesmos fins, potenciais conexões em rede fracamente articuladas, falta de coordenação e pouca regulação, sistema de planejamento ineficiente, inspeção escassas das atividades por parte do sistema, descentralização e delegação da autoridade, sistemas de avaliação de resultados inconsistentes, estrutura independente de estratégias (Weick, 1976). Em outra perspectiva, as universidades foram descritas como “burocracias profissionais”, uma configuração estrutural presente em organizações complexas que operam em ambientes relativamente estáveis (Mintzberg, 1979).

Nesse modelo, de acordo com Oliveira (2000), o trabalho é desempenhado por profissionais altamente treinados e qualificados, a descentralização horizontal e vertical deslocam os eixos de poder para o nível operativo – no caso da universidade, professores e pesquisadores – que lidam diretamente com a atividade-fim da organização. Os profissionais requerem considerável nível de autonomia no exercício de suas funções, trabalham de forma independente em relação a seus colegas e possuem alto grau de qualificação técnico-profissional. O modelo privilegia a análise das estruturas e processos no interior da universidade.

Já o modelo político preconizado por Pfeffer e Salancik (1974), parte do pressuposto de que as universidades são organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura e que possuem muitas das características de anarquia organizada de Cohen et al. (1972).

Pfeffer e Salancik (1974) examinaram o efeito do poder de uma subunidade na decisão da alocação de recursos de uma universidade. O estudo surgiu da constatação

de que não havia nenhum estudo sistemático sobre alocação de recursos dentro da organização. Eles partiram da hipótese de que o processo de alocação de recursos na universidade é basicamente um processo político. Os autores analisaram também quais são as variáveis que podem determinar esse poder diferenciado e verificaram que a capacidade demonstrada pela unidade para gerar recursos para a instituição, a reputação da unidade em relação a seus pares em nível nacional por meio de rankings e o tamanho de seus programas de pós-graduação foram as mais importantes.

Apresentados os modelos teóricos, mais do que salientar as diferenças entre eles, é importante realçar o poder de compreensão e observar as contribuições de cada um acerca dessas complexas instituições que são as universidades. Embora os autores supracitados acreditem que as universidades não devem vistas como organizações formais, o uso de um modelo formal ao estudá-las pode ser de grande utilidade (Gross, 1968).

A questão sobre o que determina o nível de desempenho atingido por certa organização ainda sobrevive e ainda sem uma resposta precisa. O problema é extremamente complexo, uma vez que um grande número de influências no desempenho se encontra no trabalho. Algumas delas são quantificáveis, outras não; algumas são externas à firma, outras são internas e de gestão, e muitas estão sutilmente conectadas (Child, 1974).

Sendo assim, por se tratar de um tema complexo, muitas são as abordagens que abarcam os determinantes do desempenho. Child (1974) separa essas abordagens em duas categorias. A primeira pode ser chamada de teoria universalista porque ela abrange os argumentos de que a presença de alguns atributos vai, por si só, propiciar um desempenho superior na maioria das circunstâncias, se não em todas. Já a segunda abordagem, chamada de teoria da contingência, contém propostas de que os atributos favoráveis a um bom desempenho irão alterar de acordo com as circunstâncias sobre as quais a organização está operando.

Na visão de Cameron (1981), há uma variedade de abordagens que tratam da efetividade das organizações. Essas diferentes abordagens surgiram de diferentes conceituações do significado de organização. Sendo assim, a medida que o conceito de organização muda, a definição e abordagem sobre efetividade também mudam.

Quatro dessas abordagens que têm sido mais difundidas, os modelos de objetivos, de recursos, de processos e dos constituintes estratégicos. A primeira delas é o *goal model* (inclui objetivos operacionais e oficiais) que apresenta as organizações como entidades que perseguem objetivos racionais e previamente definidos, e nessa abordagem a efetividade é avaliada em função da capacidade da organização de atingir esses objetivos. No “modelo de recursos” a efetividade é conceituada como a capacidade da organização para alcançar uma posição de barganha que lhe permita explorar o ambiente para a aquisição dos recursos escassos e valiosos para seu funcionamento. O “modelo de estruturas e processos” oferece significativa contribuição para a compreensão do impacto de estruturas, estratégias, processos e tecnologia

sobre a *performance* das organizações. No “modelo dos constituintes estratégicos” as organizações efetivas são aquelas que adaptam seus processos, estruturas, valores e estratégias para atender às expectativas de seus constituintes estratégicos. Entretanto, dadas as diferenças conceituais e metodológicas dos modelos adotados, os resultados são tão diversos que nenhuma conclusão pode ser esboçada (Cameron, 1981).

A dificuldade em avaliar empiricamente a efetividade organizacional surgiu porque nenhum critério definitivo existia. Pelo contrário, as organizações buscam múltiplos objetivos, por vezes até contraditórios. Além disso, critérios relevantes de efetividade podem mudar ao longo do ciclo de vida da organização, determinados aspectos podem ser importantes em algum momento e posteriormente se tornarem obsoletos, os critérios podem variar de acordo com o nível organizacional, e por fim, a relação entre várias dimensões de efetividade pode ser bem difícil de determinar (Ashraf & Abd Kadir, 2012).

Em resumo, a efetividade organizacional pode ser tipificada como sendo mutável, uma vez que é composta de diferentes critérios em diferentes estágios da vida da organização, compreensiva, pois inclui uma multiplicidade de dimensões, divergente, ao estar relacionada com diferentes aspectos, transpositivo, pois altera a relevância do critério a medida que se altera o nível de análise) e complexo, pela difícil relação entre as variáveis (Cameron, 1978).

Bertucci (2005) após analisar os modelos teóricos disponíveis que avaliam as relações entre ambiente, estratégia, estrutura, tecnologia e processos com a *performance* organizacional concluiu que eles produziam resultados controvertidos e, por vezes, inconclusivos. Para ela, um dos esforços mais bem-sucedidos foi o de o modelo de Cameron (1978, 1981).

Sendo assim, Cameron (1981) propôs um modelo desenvolvido especificamente para avaliar a efetividade dessas instituições. Ele desenvolveu seu modelo baseado nas seguintes características desse tipo de organização: são anarquias organizadas, são frouxamente acopladas e as subunidades possuem ampla autonomia (Cohen et al. 1972; Weick, 1976; Pfeffer & Salancik, 1974).

Esse modelo busca avaliar instituições de ensino superior a partir da identificação de nove dimensões: satisfação do estudante com o ensino, desenvolvimento acadêmico do estudante, desenvolvimento na carreira, desenvolvimento pessoal, satisfação de professores e funcionários com o trabalho, desenvolvimento profissional e qualidade dos professores, abertura do sistema para interações com a comunidade, habilidade para adquirir recursos e vitalidade organizacional.

No modelo de Cameron (1981) é possível identificar que as quatro primeiras dimensões estão relacionadas ao aluno. A primeira dimensão está relacionada com o grau de satisfação do aluno com sua experiência educacional na organização. Enquanto que o segundo item, desenvolvimento acadêmico do aluno, diz respeito à realização acadêmica, seu crescimento e progresso ao longo do curso. Já a dimensão

desenvolvimento de carreira enfatiza as oportunidades de trabalho que o aluno terá por meio da sua formação. Por fim, a dimensão que trata sobre o desenvolvimento pessoal do aluno dá ênfase a questões não acadêmicas e está relacionada com as emoções, a cultura, etc. A quinta dimensão trata do corpo técnico e equipe de gestão das universidades e sua satisfação com o trabalho. O sexto item trás a questão do desenvolvimento e qualidade da própria organização, esse item pode ser mensurado a partir de do número de publicações, prêmios, participação em eventos, etc. As dimensões sete e oito estão relacionadas diretamente ao ambiente externo e como a organização interage com ele.

Por fim, a última dimensão trata da saúde organizacional. Nesse aspecto são considerados os processos internos, sua funcionalidade e vitalidade. Como proposta de mensuração, Cameron (1978) elenca alguns indicadores, tais como: definição de metas em longo prazo, ambiente cooperativo, equidade no tratamento, supervisão e controle, dentre outros.

Com base em todas as informações apresentadas sobre a estrutura das universidades, seu desempenho e efetividade, construiu-se a quarta e quinta hipóteses de pesquisa a ser estudada:

H4: A qualificação do corpo docente está positivamente relacionada ao desempenho do aluno.

H5: A infraestrutura da instituição está positivamente relacionada ao desempenho do aluno.

3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata-se de pesquisa descritiva, explicativa, uma vez que buscou descrever como o fenômeno ocorre e explicativa, porque busca estabelecer as causas dos fatos, seus efeitos e o fenômeno estudado. No que tange ao horizonte temporal do estudo, ele é caracterizado como transversal, uma vez que os dados foram coletados em determinado espaço temporal (Zanella, 2009). Quanto à natureza epistemológica do estudo, ele é caracterizado como positivista, uma vez que busca explicar e prever o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes (Burrell & Morgan, 1979).

A pesquisa tem características de análise predominantemente quantitativa, baseada em uso de técnica estatística descritiva e multivariada. Considerando os objetivos de pesquisa e as hipóteses assumidas, presume-se como variável dependente de desempenho a nota geral no ENADE obtida pelo aluno e busca-se identificar possíveis relações entre essa VD e as variáveis independentes (Vis) que foram levantadas a partir do questionário socioeconômico.

O uso da técnica multivariada de regressão múltipla foi utilizada no intuito de verificar se as características próprias do estudante, como aspectos pessoais e

socioeconômicos, as características da instituição, a organização didático-pedagógica são variáveis significativas na explicação do resultado do ENADE 2012 para o curso de Administração. Cabe ressaltar que esses resultados não devem ser interpretados puramente como relação causal entre as variáveis e o desempenho acadêmico e sim como uma análise sobre os fatores associados a esse desempenho.

Os dados secundários utilizados nessa pesquisa foram coletados a partir dos microdados disponibilizados pelo INEP e são referentes ao ano de 2012. Justificou-se a escolha da análise dos dados do curso de Administração em função do curso agregar o maior número de alunos matriculados no ensino superior brasileiro. De acordo com o Censo da Educação Superior elaborado pelo INEP, no ano de 2016, encontram-se matriculados 623.373 discentes nos cursos que formam futuros Administradores, representando 9% do universo de alunos matriculados em Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras.

É importante salientar que a forma de se obter os insumos dessa pesquisa foi por meio do questionário socioeconômico que devem ser obrigatoriamente respondidos por todos os alunos concluintes do curso, ou seja, as respostas dadas pelos discentes aos itens do questionário do ENADE formaram a base para se desenvolver o estudo.

Em 2012, foram inscritos no Exame 176.254 estudantes do curso de Administração, sendo que destes 140.180 estavam presentes (20,5% de ausências). Para fins deste estudo, o universo considerado na análise foi o Distrito Federal, somente com os alunos concluintes do curso de Administração, regularmente inscritos e que compareceram a prova, portanto o número de sujeitos da amostra é de 4121 alunos.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise desta pesquisa consistiu em utilizar o método de regressão linear múltipla a fim de construir um modelo que melhor se ajustasse ao objetivo geral desse estudo é analisar como os fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de administração podem servir de subsídio para o direcionamento das políticas públicas de Educação.

Segundo (Hair et al., 2005), a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente (critério) - Y e várias variáveis independentes (preditoras) - X_n . O objetivo dessa análise é usar as variáveis independentes, cujos valores são conhecidos, para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador. Cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes. Os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a interpretação sobre a influência de cada variável na previsão.

O modelo de regressão linear múltipla é descrito conforme expressão a seguir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon, \quad k = 1, 2, \dots, n$$

k - é utilizado para indexar a quantidade de variáveis;

ε - é o erro associado ao ajuste do modelo;

β_i - valor do coeficiente (peso) relacionado às variáveis independentes para a previsão do valor da variável dependente.

A seguir, apresentam-se os resultados das análises dos dados, conforme se observa na tabela 2. O primeiro ponto a ser analisado é o poder explicativo do modelo de RM por meio do R^2 . O coeficiente de determinação - R^2 - é um indicador que varia entre 0 e 1 e mede o resultado da variabilidade do ajuste da regressão sobre a variabilidade total dos dados, ou seja, indica o quanto o modelo foi capaz de explicar os dados coletados. Ele deve ser usado com cuidado, uma vez que é possível aumentá-lo com a inclusão de uma nova variável. Entretanto, essa adição de variável nem sempre implica numa melhoria do ajuste do modelo.

No modelo proposto (Tabela 2) o $R = 0,381$ indica razoável correlação entre as Vis e a VD. O $R^2 (0,145)$ e o R^2 ajustado $(0,141)$ indicam que o modelo de regressão adotado não foi bem preditivo, pois cerca de 86% da variabilidade dos escores da VD não são explicadas pelas variáveis do modelo.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
,381 ^a	,145	,141	12,45113	,001	4,066	1	3152	,044	1,966

Tabela 2: Sumário do Modelo

A tabela 3 está relacionada ao teste de ajuste do modelo que verifica a existência do modelo de regressão com base nas informações preditivas. Considerando que a hipótese nula é de que os coeficientes são iguais ao zero, com um p-valor igual à 0,00 e um nível de significância de 5%, temos evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula, ou seja, existe o modelo que explica, através das variáveis independentes, o desempenho dos discentes no ENADE.

ANOVA					
Model	Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
Regression	82993,068	17	4881,945	31,490	,000r
Residual	488656,764	3152	155,031		
Total	571649,832	3169			

Tabela 3: Teste de ajuste do modelo

Após verificar que as variáveis independentes foram capazes de prever com êxito a variabilidade da variável dependente, a próxima etapa foi analisar a contribuição de cada variável independente (X) na predição dos escores da VD (Y). A tabela de coeficientes mostra isto a seguir. Essa tabela mostra os pesos não padronizados (B), os pesos padronizados (Betas), os valores t, os limites de confiança de 95% em torno do coeficiente B.

Coeficientes										
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	13,513	1,465		9,226	,000					
Universidade	5,000	,610	,139	8,202	,000	,192	,145	,135	,947	1,056
horas_estudo	2,046	,281	,127	7,289	,000	,165	,129	,120	,896	1,116
Plano_ensino	3,280	,420	,147	7,815	,000	,147	,138	,129	,770	1,298
Manuais_doc	-1,489	,328	-,100	-4,543	,000	-,096	-,081	-,075	,559	1,790
renda_familia	,459	,148	,057	3,097	,002	,144	,055	,051	,790	1,265
Masculino	2,464	,463	,090	5,317	,000	,110	,094	,088	,938	1,067
Cont_form_teorica	2,069	,468	,082	4,425	,000	,088	,079	,073	,782	1,279
esc_mae	,660	,225	,064	2,941	,003	,134	,052	,048	,573	1,746
Dominio_LI	-1,303	,289	-,081	-4,514	,000	-,060	-,080	-,074	,847	1,180
Atend_extra_classe	1,272	,313	,079	4,068	,000	,062	,072	,067	,716	1,396
Artigos_periodicos	-1,435	,376	-,085	-3,821	,000	-,078	-,068	-,063	,545	1,836
Maior_EscolaPrivada	-4,211	1,170	-,060	-3,600	,000	-,041	-,064	-,059	,973	1,027
Metade_Metade	-3,694	1,269	-,048	-2,910	,004	-,040	-,052	-,048	,984	1,016
esc_pai	,529	,225	,051	2,350	,019	,134	,042	,039	,565	1,770
Casado	1,244	,521	,041	2,390	,017	,026	,043	,039	,939	1,065
Maior_EscolaPublica	-2,202	,976	-,038	-2,257	,024	-,031	-,040	-,037	,979	1,021
livros_lidos	,438	,217	,035	2,017	,044	,071	,036	,033	,908	1,101

Tabela 4: Contribuição de cada variável independente (X) na predição dos escores da VD (Y).

Foi possível, a partir dos valores contidos na tabela, montar a equação de regressão múltipla, como se segue, substituindo-se os valores da equação geral pelos valores da tabela.

Nota geral ENADE (valor predito) = 13,513 + 5,000*Universidade + 2,046*horas_estudo + 3,280* Plano_ensino - 1,489*Manuais_doc + 0,459*renda_familia + 2,464*Masculino + 2,069*Cont_form_teorica + 0,660*esc_mae - 1,303*Dominio_LI + 1,272* Atend_extra_classe - 1,435*Artigos_periodicos - 4,211*Maior_EscolaPrivada - 3,694* Metade_Metade + 0,529*esc_pai + 1,244*Casado - 2,202* Maior_EscolaPublica + 0,438* livros_lidos.

Para se emitir juízo quanto à importância de cada variável na explicação da VD, os coeficientes de cada uma foram analisados separadamente e para fins de melhor compreensão foram agrupados em: fatores relacionados aos alunos e fatores relacionados à instituição.

4.1 Fatores relacionados ao aluno

Em se tratando dos fatores relacionados ao aluno que tem influência sobre o desempenho acadêmico, o modelo apresentou 11 das 17 variáveis nessa categoria, a saber: renda familiar, gênero, escolaridade do pai e da mãe, domínio de língua estrangeira, estado civil, escola frequentada no Ensino Médio, quantidade de livros lidos e quantidade de horas de estudo.

Inicia-se a análise pela variável renda familiar. De acordo com a hipótese proposta, a renda familiar teria influência positiva no desempenho do aluno. Como pode ser observado na tabela 5, a relação é positiva, ou seja, a cada aumento na escala de renda familiar, aumenta em 0,459 da variável dependente nota geral do aluno. Diaz (2007) verificou em seu estudo que se o aluno tiver uma renda familiar de até R\$ 454,00, seu desempenho, em média, tenderia a ser 3,6 pontos inferior ao de alunos com renda familiar superior a R\$ 7.550,00. Outros estudos como o de Barros et al. (2001), Santos (2012) e Souza (2008) também confirmam a hipótese de que a renda familiar está relacionada positivamente com o desempenho do aluno.

Quanto à questão de gênero, os dados mostram que se o aluno for do sexo masculino, há um aumento de 2,391 no desempenho na prova. Esse resultado vai ao encontro de pesquisas realizadas por Silva, Vendramini e Lopes (2010) que apontam que em algumas áreas de exatas, como a Matemática e Engenharia, ainda há a tendência dos homens obterem maiores médias. Entretanto, os mesmos autores destacam que existe uma tendência à alteração e/ou inversão destes estereótipos, visto que também na presente pesquisa foram observados resultados bastante diversificados da tendência tradicional, como por exemplo, maiores médias para mulheres em áreas mais masculinas, como Engenharia e Arquitetura.

Quanto ao estado civil, a tendência apontou que estudantes casados tendem a ter desempenho melhor, ou seja, o estudante casado tem um aumento de 1,244 na nota final. O estudo de Ferreira (2015) corrobora com esse resultado. Em seu estudo, ele conclui que estudantes solteiros tendem a ter desempenho menor do que estudantes casados. Entretanto, percebeu-se por meio da revisão de literatura que esse tema é escasso uma vez que não foram encontrados outros estudos empíricos nos quais essa variável apresentasse significância.

Outra hipótese do estudo baseia-se na relação positiva entre a escolaridade dos pais e o desempenho do aluno. Schultz (1961) ao trazer a Teoria do Capital Humano já sinalizava a importância da escolaridade dos pais como fator preponderante para o desenvolvimento. Os dados desta pesquisa confirmam a significância da escolaridade dos pais no desempenho dos filhos. Sendo importante destacar que a escolaridade da mãe (0,660) apresenta uma influência maior em relação à escolaridade do pai (0,529). Percebeu-se que na literatura recente, a variável renda familiar e escolaridade vêm sendo bastante investigadas. (Barros et al., 2001; Lemos & Miranda, 2014;

Reis & Ramos, 2011; Souza, 2008). O estudo de Barros et al. (2001) confirma que a escolaridade dos pais é importante para prever desempenho, sendo esta a variável como mais poder explicativo em seu modelo. Por outro lado, no estudo de Souza (2008), a influência maior está relacionada à escolaridade do pai, apontando inclusive para uma relação negativa entre o desempenho e a escolaridade da mãe.

Em relação à variável escola frequentada no Ensino Médio, os resultados foram bem controversos. O item do questionário apresentava as seguintes opções de escolha: a) todo em escola pública; b) todo em escola privada; c) a maior parte em escola pública; d) a maior parte em escola privada e; e) metade em escola pública e metade em escola privada. Para operacionalizar o item, foram criadas variáveis *dummies* para cada uma das respostas. É interessante observar que a relação entre as variáveis *dummies* Maiorparte_EscolaPrivada, Metade_Metade, Maiorparte_EscolaPublica e o desempenho foi negativa, sendo que ter estudado a maior parte do ensino médio em escola privada diminuiu em 4,211 a nota geral no Exame. Santos (2012) apresentou como descoberta de seu estudo o efeito positivo observado entre o discente ter estudado totalmente ou a maior parte do ensino médio em escola pública e o seu desempenho no ENADE. Em compensação, Black, Lincove, Cullinane & Veron (2015) examinaram a relação entre a qualidade da escola do ensino médio e o sucesso dos alunos na vida acadêmica. Os achados da pesquisa apontam que as características do ensino médio afetam o desempenho dos alunos, sendo que esses efeitos parecem mais perceptíveis para as mulheres e estudantes de baixa renda.

Uma alternativa para dirimir essa questão sobre a relevância ou não da variável Ensino Médio e sua possível influência no desempenho dos alunos, seria a utilização das notas dos alunos no Ensino Médio como *inputs* no modelo, ao invés do tipo de escola. Esses novos dados podem sugerir que o tipo de escola não é o fator preponderante para o sucesso acadêmico e sim o esforço pessoal de cada aluno. De modo a fundamentar tal proposição, cita-se o estudo de Cyrenne & Chan (2012) que constataram a relação positiva entre as notas obtidas no Ensino Médio e o desempenho acadêmico.

Por fim, ao se tratar dos fatores determinantes do desempenho relacionados aos alunos, surgem as variáveis, horas de estudos e livros lidos como significantes. Essas variáveis estão relacionadas à dedicação do aluno. A variável horas de estudo é bastante significativa, proporcionando a cada aumento no nível da escala, um acréscimo de 2,046 no valor da variável dependente. A variável livros lidos também apresentou relação positiva com o desempenho, proporcionando um aumento de 0,438 na nota do aluno.

4.2 Fatores relacionados à Instituição

Em relação às variáveis explicativas relacionadas à Instituição, constatou-se que as variáveis referentes à percepção dos alunos quanto ao corpo docente foram as

mais significativas. As variáveis relacionadas às práticas docentes de apresentação de plano de ensino que abarquem os aspectos: objetivos, metodologias de ensino, critérios de avaliação, conteúdos e bibliografia e atendimento fora do período de aula tiveram relação positiva com o desempenho discente. Um aumento na escala da variável apresentação do plano de ensino representa um aumento de 3,280 na nota geral do ENADE. Embora com efeito menor, a variável disponibilidade para atendimento fora do período de aula, também representa impactos positivo na nota geral do aluno. Por outro lado, as variáveis relacionadas ao uso de artigos e periódicos em sala de aula e ao uso de manuais e livros texto tiveram relação significativa, porém, negativa com o desempenho. Apesar de haver um consenso sobre a importância da formação dos professores e influência positiva das práticas docentes no desempenho dos alunos, a relação entre estes fatores e o desempenho mostrou-se contraditória neste estudo.

A última variável a ser analisada diz respeito à organização acadêmica das instituições de ensino superior. Como já foi explicado anteriormente, as IES são categorizadas como: Universidade, Faculdades e Centros Universitários. A diferença entre as categorias reside principalmente na qualificação do corpo docente e estrutura de oferta dos cursos. Sendo assim, como pode ser depreendido deste modelo de regressão, a variável de maior significância é a organização acadêmica Universidade. Isso significa que se o estudante estiver em uma universidade, há um aumento de 5,765 na nota final. Importante ressaltar, que as universidades também podem ser privadas. Nesse sentido, pode-se inferir que as duas hipóteses propostas neste estudo que estão relacionadas à instituição foram confirmadas.

5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar os fatores determinantes do desempenho dos discentes dos cursos de administração a fim de que esses apontamentos pudessem servir de subsídio para o direcionamento das políticas públicas de Educação. Para tanto, fez-se o uso dos resultados de uma investigação com dados secundários de alunos dos cursos de Administração do Distrito Federal no ENADE do ano de 2012. Nessa referida investigação, utilizou-se a técnica estatística de regressão linear múltipla.

A pesquisa buscou verificar se as características próprias do estudante, como aspectos pessoais e socioeconômicos, as características da instituição, a organização didático-pedagógico são variáveis significativas na explicação do resultado do ENADE 2012 para o curso de Administração. O método escolhido para consecução desse objetivo foi à regressão linear múltipla uma vez que nesse método cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes. No modelo proposto o $R = 0,381$ indicou razoável correlação entre as Vis e a VD, sendo que o $R^2 (0,145)$

e o R^2 ajustado (0,141) indicaram que o modelo de regressão adotado não foi bem preditivo, pois 86% da variabilidade dos escores da VD não foram explicadas pelas variáveis do modelo.

Entretanto, o objetivo principal do estudo não era encontrar um modelo que tivesse um ótimo índice de previsibilidade da VD, mas sim, verificar como cada uma das VIs se comportava em relação à VD. Sendo assim, procedeu-se a análise de cada variável separadamente, a fim de entender sua contribuição na explicação do desempenho.

As variáveis que apresentaram significância na predição da variabilidade da variável dependente foram: tipo de organização acadêmica - Universidade, horas de estudos por semana, plano de ensino apresentado pelo docente, a utilização de manuais ou materiais elaborados pelos docentes, renda familiar, sexo masculino, contribuição do curso para a formação teórica, escolaridade da mãe, escolaridade do pai, domínio de língua estrangeira, atendimento docente extraclasse; utilização de artigo e periódicos, Ensino Médio cursado maior parte em escola privada, Ensino Médio metade cursado em escola pública metade em escola privada, Ensino Médio cursado maior parte em escola pública, estado civil casado e quantidade de livros lidos.

Para a análise dos dados, fez-se a divisão das variáveis em fatores relacionadas ao aluno e fatores relacionados à instituição a fim de refutar ou confirmar as hipóteses propostas no estudo. De acordo com a hipótese proposta (H1), a renda familiar teria influência positiva no desempenho do aluno. Os dados do modelo confirmaram essa hipótese. Sendo a relação positiva entre renda familiar e desempenho acadêmico, ou seja, a cada aumento na escala de renda familiar, há um aumento em 0,459 da variável dependente nota geral do aluno.

Embora as hipóteses do estudo não apontassem o fator gênero como determinante do desempenho, os dados da pesquisa mostraram que se o aluno for do sexo masculino, há um aumento de 2,391 no desempenho na prova. Outra variável que também surgiu a partir do modelo está relacionada ao estado civil, os dados apontaram que estudantes casados tendem a ter desempenho melhor, ou seja, o estudante casado tem um aumento de 1,244 na nota final.

A hipótese (H2) do estudo sugeria que a variável escolaridade dos pais estaria positivamente relacionada ao desempenho dos alunos. Os dados desta pesquisa confirmaram a significância da escolaridade dos pais no desempenho dos filhos. Sendo importante destacar que a escolaridade da mãe (0,660) apresentou uma influência maior em relação à escolaridade do pai (0,529).

A Hipótese (H3) acreditava que o tipo de escola (pública/privada) frequentada pelo aluno no ensino médio estaria relacionado ao seu desempenho. Entretanto, pelos dados da pesquisa, os resultados foram bem controversos. Ter cursado o Ensino Médio nas seguintes condições: a maior parte em escola privada, a metade em escola pública e metade em escola particular, maior parte em escola pública tiveram relação

negativa com o desempenho, sendo que ter estudado a maior parte do ensino médio em escola privada diminui em 4,211 a nota geral no Exame.

Duas variáveis que também não estavam contempladas nas hipóteses surgiram como significantes no modelo, horas de estudos por semana e livros lidos. A variável horas de estudo foi bastante significativa, proporcionando a cada aumento no nível da escala, um acréscimo de 2,046 no valor da variável dependente. A variável livros lidos também apresentou relação positiva com o desempenho, proporcionando um aumento de 0,438 na nota do aluno.

Em relação às variáveis explicativas relacionadas à Instituição, o estudo apresentou duas hipóteses: (H4) A qualificação do corpo docente está positivamente relacionada ao desempenho do aluno e (H5) A infraestrutura da instituição está positivamente relacionada ao desempenho do aluno. Foi constatado a partir dos dados que as variáveis referentes à percepção dos alunos quanto ao corpo docente foram as mais significativas. As variáveis relacionadas às práticas docentes de apresentação de plano de ensino e atendimento fora do período de aula tiveram relação positiva com o desempenho discente. Entretanto, as variáveis relacionadas ao uso de artigos e periódicos em sala de aula e ao uso de manuais e livros texto tiveram relação significativa, porém, negativa com o desempenho. Apesar de haver um consenso sobre a importância da formação dos professores e influência positiva das práticas docentes no desempenho dos alunos, a relação entre estes fatores e o desempenho mostrou-se contraditória neste estudo. Por fim, a última variável analisada está relacionada à organização acadêmica das instituições de ensino superior, sendo que a diferença entre as categorias reside principalmente na qualificação do corpo docente e estrutura de oferta dos cursos. No modelo de regressão do estudo, a variável de maior significância foi a organização acadêmica Universidade, ou seja, se o estudante estiver em uma universidade, há um aumento de 5,765 na nota final. Sendo assim, pode-se inferir que as duas hipóteses (H4 e H5) foram validadas teórico e empiricamente.

Diante dos resultados obtidos no estudo, foi possível concluir que a relação entre os resultados do ENADE e as respostas do questionário socioeconômico respondido pelos alunos que participaram da prova mostra claramente o peso do capital econômico, social e cultural das famílias e dos estudantes na aprendizagem e na sua trajetória acadêmica. Ao se considerar as condições das IES foi possível observar também que as unidades que possuem melhor infraestrutura e corpo docente mais qualificado tendem a proporcionar aos seus alunos melhores condições, conseqüentemente, melhor desempenho.

Adicionalmente, quando se trata de avaliação da educação superior, deve-se avaliar não só as instituições, como também, o desempenho de professores e estudantes, os métodos de ensino e a política de expansão e melhoria da qualidade da educação, assim como o seu impacto. Portanto, entender os determinantes sociais dos bons e maus resultados pode servir para identificar os procedimentos e as práticas que possam melhorar esses resultados.

Quanto às limitações dessa pesquisa pode-se citar: o fato da análise dos dados ter sido realizada somente para o ano de 2012 não possibilitou a realização de comparações ao longo dos ciclos do ENADE ou indicação de tendências; a utilização do ENADE como *proxy* de desempenho também pode ser considerada como uma limitação, uma vez que há diversas críticas sobre a capacidade do Exame em medir de fato as competências e habilidades adquiridas durante o curso; outra limitação pode estar relacionada à utilização exclusiva de dados secundários produzidos pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), não levando em consideração a percepção de outros autores envolvidos no processo (docentes, coordenadores, gestores); por questões metodológicas e operacionais, a pesquisa se limitou aos cursos de Administração do Distrito Federal. Portanto, as descobertas deste estudo dificilmente refletem todo e qualquer curso superior. Generalizações devem ser evitadas e os resultados devem ser utilizados como tendências de ocorrência.

Sugere-se que novas investigações sejam realizadas para dar prosseguimento a pesquisa: realização de estudos qualitativos em instituições com o pior e com o melhor desempenho no ENADE no intuito de analisar outras condições que possam influenciar seu desempenho; utilização como *proxy* de desempenho a colocação no mercado de trabalho ou empregabilidade; realização de estudos longitudinais de modo a comparar a evolução do desempenho ao longo dos ciclos avaliativo do ENADE; aprofundamento nas questões relacionadas ao desempenho dos alunos ingressantes por meio das cotas e das políticas de financiamento estudantil (ProUNi, FIES); a utilização de métodos de avaliação multinível, que reflitam os dois níveis de análise: os alunos e as instituições; e estudos que relacionem o aporte de investimentos nas instituições e o desempenho dos alunos.

Sendo assim, propõe-se a continuidade dessa pesquisa quer seja para confirmar o modelo aqui apresentado em outras áreas da educação superior, quer seja para aprofundar e aperfeiçoar a utilização da técnica ou para explorar novas dimensões e indicadores desse fenômeno (desempenho), eminentemente complexo.

Entende-se como principal contribuição da pesquisa o fornecimento de subsídios para a formulação de políticas públicas e privadas relacionadas à oferta desse nível de educação, ou seja, conhecer o que influencia o desempenho acadêmico pode auxiliar na elaboração de políticas públicas coerentes, dando subsídios para que o SINAES reestruture o sistema de avaliação, inserindo variáveis apontadas pela literatura e estudos empíricos como determinantes do desempenho acadêmico.

Por fim, os resultados desta investigação apontam ainda que há 86% de explicação no modelo que não foi identificado pelas variáveis levantadas no estudo. Nesse sentido, há de se destacar variáveis intrínsecas aos alunos, tais como motivação, determinação, confiança, que podem ser importantes determinantes do desempenho acadêmico. Entretanto, o SINAES, não leva em consideração tais variáveis no ENADE. Sendo assim, essa pesquisa também contribui para suscitar o debate crítico sobre a

necessidade de novas estratégias de ensino, tendo em vista que os resultados da pesquisa mostram que o aluno é o protagonista do processo de aprendizagem, e que as variáveis contextuais, socioeconômicas e institucionais são coadjuvantes nesse processo.

REFERÊNCIAS

- Andrade, C. Y. de. (2012). Acesso ao ensino superior no Brasil: Equidade e desigualdade social. *Ensino Superior UNICAMP*, 406, 1–9. Retrieved from <http://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/acesso-ao-ensino-superior-no-brasil-equidade-e-desigualdade-social>
- Andriola, W. B. (2009). Fatores Institucionais associados aos resultados do Exame Nacional de Desempenho Estudantil (ENADE): estudo dos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educaciín*, 7(1), 23–49.
- Arroyo, M. G. (2010). Políticas Educacionais e desigualdades: à procura de novos significados. *Educ. Soc., Campinas*, 31(113), 1381–1416. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302010000400017>
- Ashraf, G., & Abd Kadir, S. bte. (2012). A review on the models of organizational effectiveness: A look at Cameron's model in higher education. *International Education Studies*, 5(2), 80–87. <https://doi.org/10.5539/ies.v5n2p80>
- Barbosa, G. D. C., Freire, F. D. S., & Crisóstomo, V. L. (2011). Análise dos indicadores de desempenho de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 16(2), 317–344.
- Barros, R. P., Mendonca, R., Santos, D. D., & Quintaes, G. (2001). Determinantes do desempenho educacional no Brasil. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 31(1), 1–42. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502006000400007>
- Behrman, J. R. (1987). Schooling and other human capital investments: Can the effects be identified? *Economics of Education Review*, 6(3), 301–305. [https://doi.org/10.1016/0272-7757\(87\)90008-2](https://doi.org/10.1016/0272-7757(87)90008-2)
- Bertolin, J. C. G. (2007). Indicadores em Nível de Sistema para Avaliar o Desenvolvimento e a Qualidade da Educação Superior Brasileira. *Revista de Avaliação Da Educação Superior*, 12(Jan), 309–331.
- Bertucci, J. (2005). Ambiente, Estratégia e Performance Organizacional no Setor Industrial e de Serviços. *Rae*, 45(3), 10–24. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000300002>
- Black, S. E., Lincove, J., Cullinane, J., & Veron, R. (2015). Can you leave high school behind? *Economics of Education Review*, 46, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.02.003>
- Bowles, S. (1972). Schooling and Inequality From Generaiton To Generation. *The Journal of Political Economy*, Vol. 80, pp. 219–251.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. In *Heinemann*.
- Cameron, K. (1978). Measuring Org Effectiveness.pdf. *Academy Of Management*, Vol. 23, p. 26.
- Cameron, K. S. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *Academy of Management Journal*, 25(1), 25–46.

- Child, J. (1974). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance Part I. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1974.tb00693.x>
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cyrenne, P., & Chan, A. (2012). High school grades and university performance: A case study. *Economics of Education Review*, 31(5), 524–542. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2012.03.005>
- Diaz, M. D. M. (2007). Efetividade no Ensino Superior Brasileiro:Aplicação de Modelos Multinível À Análise dos Resultados do Exame Nacional de Cursos. *Revista EconomiA*, 8(1), 93–120. Retrieved from <http://ideas.repec.org/a/anp/econom/v8y2007i1p93-120.html>
- Ferreira, M. A. (2015). *Determinantes do Desempenho Discente no Enade em cursos de Ciências Contábeis*. UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERL{Â}NDIA.
- Gracioso, A. (2006). *Análise da eficácia escolar e do efeito-escola nos cursos de administração de empresas no Brasil*. Fundação Getúlio Vargas.
- Gross, E. (1968). Universities as Organizations: A Research Approach. *American Sociological Review*, 33(4), 518–544. <https://doi.org/10.2307/2092439>
- Hair, J. F., Money, A., Babin, B., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (Bookman, Ed.). Porto Alegre.
- Hanushek, E. A. (1997). Assessing the Effects of School Resources on Student Performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 19(2), 141–164.
- Inep/MEC. (2012). *Relatório Síntese ENADE 2012 - Administração*.
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de La CEPAL*.
- Lemos, K. C. S., & Miranda, G. J. (2014). Alto e Baixo Desempenho no ENADE - que variáveis explicam? *Ufsc*, (2011), 1–19.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research.*” *University of Illinois at Urbana-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Morais, D. M. G., & Costa, L. V. da. (2014). Influência da Titulação Docente no Desempenho de Cursos de Administração. *XVII SemeAd Seminários Em Administração*.
- Moreira, A. M. de A. (2005). *Fatores Institucionais E Desempenho Acadêmico No Enade : Um Estudo Sobre Os Cursos De Biologia, Engenharia Civil, História e Pedagogia*. Universidade de Brasília.
- OECD. (2001). The Well-Being of Nations - The Role of Human and Social Capital. In *Oecd*.
- Oliveira, J. S. de. (1993). *O traço da desigualdade social no Brasil*.
- Oliveira, L. F. B. de, & Gusso, D. A. (2014). *Trajatória e desafios da educação básica no Brasil*.
- Oliveira, J. de O. (2000). Performance Organizacional em Instituições de Ensino Superior: AS PUCs brasileiras em busca de efetividade (Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational Decision Making As a Political Process - Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 135–151. <https://doi.org/10.2307/2393885>

- Reis, M. C., & Ramos, L. (2011). Escolaridade dos Pais , Desempenho no Mercado de Trabalho e Desigualdade de Rendimentos. *RBE - Revista Brasileira de Educação*, 65, 177–205. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402011000200004>
- Santos, N. de A. (2012). Determinantes do desempenho acadêmico dos alunos do curso de ciências contábeis. Retrieved from http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/doflash/prototipo/2012/Agosto/03/exec2/pdf/pg_0070.pdf
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Silva, M. C. R. da, Vendramini, C. M. M., & Lopes, F. L. (2010). *Diferenças Entre Gênero E Perfil Sócio-Econômico No Exame Nacional De Desempenho Do Estudante*. 15(3), 185–202.
- Souza, E. S. (2008). Enade 2006: determinantes do Desempenho dos cursos de ciências contábeis. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Universidade+de+Bras?lia#9>
- Tan, E. (2014). Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445. <https://doi.org/10.3102/0034654314532696>
- Viana, G., & Lima, J. F. De. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações*, 11(2), 137–148. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>
- Weick, K. E. (1976). Organiza- Educational tions as Loosely Coupled Systems. *Science*, 21(1), 1–19. Retrieved from <http://content.apa.org/reviews/009449>
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração* (D. de C. da Administração/UFSC., Ed.). Florianópolis.

ANÁLISE DA COMPETÊNCIA DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Data de submissão: 02/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Rodrigo Marques de Almeida Guerra

UFPA - Universidade Federal do Pará

FAAD - Faculdade de Administração

Belém/PA - Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3900-2663>

Maria Emília Camargo

UCS - Universidade de Caxias do Sul

Área do Conhecimento de Ciências Sociais

Caxias do Sul/RS

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3800-2832>

RESUMO: O objetivo dessa pesquisa é investigar o impacto das dimensões da competência docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS. A pesquisa survey foi realizada junto a uma amostra válida de 151 casos. Os dados foram analisados com o auxílio de dois *softwares* estatísticos: IBM® SPSS® (*Statiscal Package for Social Science*) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*), versão para *Windows*. Os achados da pesquisa confirmaram seis hipóteses propostas. Ademais, recomenda-se que a IES investigada avalie a eficácia da didática aplicada em sala de aula pelos docentes, bem como reveja o papel dos professores e discentes em

classe, tendo em vista a mudança do perfil do estudante universitário, particularmente quanto ao uso de tecnologias relacionadas ao ensino e a aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Competência docente. Instituição de ensino superior. Tecnologia. Didática.

ANALYSIS OF TEACHING COMPETENCE IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

ABSTRACT: The objective of this research is to investigate the impact of the dimensions of the teaching competence of a Higher Education Institution located in the northeast region of the state of Rio Grande do Sul / RS. The survey was conducted with a valid sample of 151 cases. The data were analyzed with the aid of two statistical software: IBM® SPSS® (*Statiscal Package for Social Science*) and AMOS (*Analysis of Moment Structures*), version for *Windows*. The research findings confirmed six proposed hypotheses. In addition, it is recommended that the investigated HEI assess the effectiveness of didactics applied in the classroom by teachers, as well as review the role of teachers and students in class, with a view to changing the profile of university students, particularly regarding the use of technologies related to teaching and learning.

KEYWORDS: Teaching competence. Higher

1 | INTRODUÇÃO

A exigência do mercado de trabalho tornou a qualificação profissional mais veloz, em função da necessidade de diversas habilidades e competências, como por exemplo: a liderança, poder de persuasão, postura profissional, experiência e relacionamento interpessoal. O acesso a informação e a tecnologia alterou a dinâmica do mercado, passando a exigir um maior rigor no momento da contratação. Essa velocidade de mudança também é percebida no perfil dos estudantes universitários.

A mudança do perfil do estudante universitário (BRATIANU; VĂTĂMĂNESCU, 2017; HERNÁNDEZ-LÓPEZ et al., 2016) demanda novas pesquisas com a finalidade de gerar um melhor entendimento acerca de quais competências é preciso capacitar o novo perfil de estudantes do ensino superior. Assim, é importante gerar uma melhor compreensão em relação às competências docentes, uma vez que são os professores que qualificam os estudantes para o mercado de trabalho.

O termo competência vem sendo discutido por diversos artigos científicos (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006), no entanto, sob perspectiva do ensino superior, novos estudos acadêmicos precisam ser desenvolvidos em relação às competências docentes (BAETA; LIMA, 2007; SIQUEIRA; NUNES, 2011; KÜHL et al., 2013).

Estudos recentes relacionam competência docente com os seguintes elementos: *didática* (COSTA; MOREIRA; ETHUR, 2006; BIANCH, 2008; SANTOS et al., 2009; KÜHL et al., 2013; REZENDE; LEAL, 2013; ALVES; SILVA Jr., 2015), *conhecimento* (SANTOS, 2011; BAETA; LIMA, 2007; BENETTI et al., 2008; KÜHL et al., 2013), *experiência* (AMARO, 2008; BRANT; LUZ, 2012; COSTA; MOREIRA; ETHUR, 2006), *relacionamento* (ASSUNÇÃO et al., 2014; ANDRADE; FUNCK, 2014; KÜHL et al., 2013) e *postura* (KÜHL et al., 2013; BRANDÃO; ANDRADE, 2007). No entanto, a literatura acadêmica ainda é limitada em se tratando de estudos quantitativos sobre o tema.

Diante do exposto, chegou-se ao seguinte problema: *De que forma as dimensões da competência docente impactam em uma IES inserida na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS?* Para tanto, o objetivo dessa pesquisa é investigar o impacto das dimensões da competência docente de uma Instituição de Ensino Superior localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Dimensões da competência docente

Para Kühl et al. (2013), o conhecimento é uma das competências necessárias para a caracterização das necessidades dos educadores. O conhecimento está ligado a uma variedade de informações conhecidas e formadas pelo indivíduo que lhe deixa entender o mundo (SANTOS, 2011).

O conhecimento deve ser direcionado para o pensar do indivíduo, possibilitando que o mesmo realize o seu desenvolvimento sob a perspectiva pessoal e social, ou seja, relaciona a própria cidadania (MASETTO, 2003). Kühl et al. (2013) afirmam que é importante que o docente possua não apenas o conhecimento específico, mas também o conhecimento geral, uma vez que este auxilia no ensino e na transferência de conteúdos específicos, contribuindo para o desenvolvimento prático.

A qualificação dos profissionais amadurece em relação ao acúmulo de experiências concretas (AMARO, 2008). No estudo de Brant e Luz (2012), a experiência profissional é uma das competências mais valorizadas no curso de administração. Segundo Kühl et al. (2013), o conjunto de competência relacionada à experiência prática tem como elemento essencial a importância de o educador manusear ou aplicar exemplos reais e concretos dos conceitos teóricos passados em sala de aula.

A experiência prática é compreendida como sendo a prática de mercado extra-acadêmica relacionada à docência, orientações e a produção acadêmica (COSTA; MOREIRA; ETHUR, 2006). Experiência é a habilidade obtida ao longo do tempo relacionada ao conhecimento e a prática.

Para Andrade e Funck (2014), relacionamentos moldam não somente as experiências, mas também o ambiente dos seres humanos. Já Kühl et al. (2013) relacionamento está ligado a busca do respeito correspondente do relacionamento interpessoal. Relacionamento com os colegas e alunos são razões de agrado para os docentes no ambiente de trabalho (ASSUNÇÃO et al. 2014). No grupo de competências de relacionamento dos docentes (KÜHL et al., 2013) está destacada a tolerância, flexibilidade, o interesse em ajudar os seus alunos, ser acessível proporcionado *feedback* a seus educandos.

A didática é um objeto indispensável no processo de ensino já que o ensino é um acontecimento complexo com uma prática social, a didática auxilia e cria novas repostas (SANTOS et al., 2009). A didática está voltada para despertar o desenvolvimento de novas ideias (ALVES; SILVA Jr., 2015), sendo considerado pelos estudantes como elemento importante para a aprendizagem (BIANCH, 2008).

A didática docente é um elemento considerado relevante na percepção dos discentes (RICHARTZ et al., 2017). O termo “didática” está associado a diversas temáticas, como por exemplo: educador, aluno, aprendizados, conteúdo, estratégia de ensino, recursos e avaliação (BIANCH, 2008).

A didática docente está dividida em quatro atributos: clareza, dinâmica, técnicas

e atividades práticas, e integração. Essas características são percebidas como sendo fundamentais para um bom relacionamento entre docente e discentes (KÜHL et al., 2013), contribuindo para o processo de ensino e aprendizagem (OLIVEIRA; SAUAIA, 2011).

A competência é percebida não só como uma reunião de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) para exercer uma atividade, mas também como um desempenho do indivíduo em termo de postura adotada em seu trabalho ou atos decorrentes (BRANDÃO; ANDRADE, 2007).

3 | METODOLOGIA

Esse trabalho pode ser caracterizado como sendo uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa de corte transversal, tendo sido aplicada uma pesquisa *survey*.

O instrumento de coleta foi baseado no estudo de Kühl et al. (2013). Optou-se por esse questionário em função do mesmo envolver as competência docentes e já ter sido validado anteriormente (KÜHL et al., 2013). O questionário apresenta questões de escalas do tipo *Likert* de 5 pontos: 1-discordo totalmente e 5-concordo totalmente. A coleta dos dados foi realizada junto a 155 estudantes de uma IES (Instituição de Ensino Superior) localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS. Apenas quatro questionários apresentaram erros no preenchimento, duplicidade de respostas e/ou itens faltantes (*missing*), tendo sido excluídos da pesquisa.

As trinta questões foram divididas em: nove de caráter geral (gênero, idade, curso, campus, renda mensal, setor de atividades em que trabalha, porte da empresa onde trabalha, tempo de existência da empresa em que trabalha e tempo em que trabalha na empresa); e, vinte e uma questões que versaram sobre as competências docentes: didática (DID), relacionamento (REL), experiências (EXP), conhecimento (CONH) e postura (POST).

A amostra investigada, não probabilística, foi de 151 questionários válidos respondidos por estudantes do curso de Administração de uma IES. Hair et al. (2009) afirmam que, em pesquisas quantitativas, é necessário obter um número de respostas válidas que devem variar entre cinco a dez vezes o número de variáveis analisadas. Esse estudo obteve média de 7,19 por resposta válida, atendendo aos pressupostos de Hair et al. (2009).

A análise dos dados foi realizada por meio da estatística descritiva, análise fatorial exploratória (AFE), regressão linear múltipla, análise fatorial confirmatória (AFC) e modelagem de equações estruturais (MEE). Esses requisitos atendem os preceitos da estatística multivariada (HAIR et al., 2009); MARÔCO, 2010; VIEIRA; RIBAS, 2011). No entanto, foi necessário fazer uso de dois *softwares* estatísticos: IBM® SPSS® (*Statiscal Package for Social Science*) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*), versão para *Windows*.

As hipóteses testadas foram as seguintes: **H1a**: CONH tem um impacto positivo sobre EXP; **H1b**: CONH tem um impacto positivo em relação DID; **H2a**: DID tem um impacto positivo sobre EXP; **H2b**: DID tem um impacto positivo em relação REL; **H2c**: DID tem um impacto positivo sobre POST; **H3a**: EXT tem um impacto positivo sobre REL; **H3b**: EXT tem um impacto positivo sobre POST; e, **H4**: REL tem um impacto positivo em relação a POST.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os principais resultados da estatística descritiva foram os seguintes: dos 151 respondentes, 53,6% informaram serem do gênero feminino e 46,4% masculino; a maioria dos estudantes participantes da pesquisa encontram-se na faixa etária até 24 anos (69 informantes) e de 25 a 30 anos (58 alunos), representando 84,1% do total da amostra investigada. Todos os estudantes estão devidamente matriculados no curso de administração da IES pesquisada. Com relação a renda mensal/mês, 45% informaram ganharem até dois salários mínimos, e 31,1% entre 2 a 3 salários.

Apenas três estudantes informaram auferirem renda mensal acima de sete salários mínimos. No que se refere ao setor de atividade, 51,0% informaram apresentarem vínculo trabalhista na indústria, 17,2% no comércio, 2,6% no setor agrícola e 29,1% no setor de serviços. Quanto ao porte da organização, 34,4% responderam trabalharem em empresas de pequeno porte, 27,2% de médio porte, e 38,4% informaram possuírem vínculo com empresas de grande porte.

A AFE apresentou os seguintes resultados: alfa de *cronbach* de 0,934 para 19 itens; KMO igual a 0,902, com nível de significância igual a zero para o teste de esfericidade de Bartlett (o que sugere forte correlação entre os itens); o menor valor da correlação da matriz de anti-imagem (diagonal principal) foi de 0,764; a variância total explicada sugere poder de explicação de 60,779% da variância total (agrupadas em três itens); e, apenas o item CONH3 (0,478) apresentou comunalidade <0,5.

A literatura acadêmica sugere que, para o alcance da validade convergente, é necessário que o alfa de *Cronbach* (>0,8), AVE (>0,5) e C.R. (>0,7) devam ser analisados de forma conjunta (FORNELL; LARCKER, 1981; PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR et al., 2009). Os valores médios do alfa *Cronbach*, AVE e CR atendem aos pressupostos teóricos indicados.

A normalidade dos dados pode ser analisada com base nos testes de Kolmogorov-Smirnov (K-S), Shapiro-Wilks e/ou Assimetria e Curtose (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR et al., 2009; VIEIRA; RIBAS, 2011). Inicialmente, analisou-se a normalidade dos dados por meio da assimetria ($ISk < 3$) e curtose ($IKul < 10$), tendo sido obtidos resultados satisfatórios.

Para análise da regressão linear múltipla, optou-se pelo método *stepwise* onde a escolha dos previsores é realizada pelo próprio *software* estatístico, ou seja,

levando-se em consideração critérios matemáticos (FIELD, 2009). Os coeficientes de determinação (R^2) foram gerados para os três modelos sugeridos.

O modelo 1 apresenta valor R igual a 0,739 e R^2 de 0,547, ou seja, possui poder de explicação de 54,7% a partir da variável preditora POST_rgs. Já o modelo 2 sugere valor R de 0,806 e R^2 de 0,644, sendo capaz de explicar 64,4% do modelo. Por sua vez, o modelo 3 permite inferir valor R de 0,819 e R^2 de 0,670 (nível de explicação de 67,0%).

O teste de Durbin-Watson é um poderoso resultado para detecção de autocorrelações de resíduos de primeira, segunda e terceira ordem para amostras superiores a 20, 50 e 500 casos, respectivamente (FIELD, 2009; BARROSO et al., 2011). Os resultados da pesquisa indicam que o teste de Durbin-Watson foi de 1,868, demonstrando ausência de autocorrelação severa (multicolinearidade) entre os resíduos, atendendo os requisitos de Pestana e Gageiro (2005), Hair et al. (2009), Field (2009) e Fávero et al. (2009).

A literatura acadêmica recomenda que o resultado da regressão indique elevado valor de tolerância, que corresponde a baixa colinearidade (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO et al., 2009; HAIR et al., 2009). Pelo fato da VIF ser o inverso do valor de tolerância (HAIR et al., 2009), recomenda-se a obtenção de valores <10 para reduzida colinearidade (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO et al., 2009; HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010).

Os coeficientes estandardizados obtidos por meio da regressão podem ser considerados “bons” para os três modelos. A colinearidade foi analisada por meio da tolerância e VIF (Fator Inflacionário da Variância), sendo consideradas satisfatórias, conforme preceitos de Pestana e Gageiro (2005), Hair et al. (2009), Fávero et al. (2009) e Marôco (2010).

A correlação mede a associação entre duas (ou mais) variáveis, sendo considerada a base para estabelecer todas as relações de regressão (HAIR et al., 2009). Os valores das correlações devem variar entre -1 e + 1, ou seja, quanto mais próximo estiverem dos extremos, maior será a associação linear entre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005). O coeficiente de correlação de Pearson “é uma medida padronizada da força do relacionamento entre duas variáveis” (FIELD, 2009, p. 643).

A Correlação de Pearson variou entre 0,552 a 0,739, para um nível de significância menor que 0,001 ($p < 0,001$). A ANOVA foi considerada significativa ($p < 0,001$) para os três modelos, tendo a estatística F variado entre 99,460 a 179,583. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do modelo teórico sugerido, por meio da MEE. A AFC é aplicada visando avaliar a qualidade de ajuste do modelo em relação às variáveis teóricas correlacionadas (MARÔCO, 2010).

A modelagem de equações estruturais (MEE) deve ser aplicada com a finalidade de testar a teoria, não tendo o objetivo principal de obter índices considerados “mágicos” ($>0,9$) (HAIR et al., 2009), uma vez que não existe um único indicador que realize ajustamento ideal do modelo (SCHUMACKER; LOMAX, 2004; BAGOZZI, 2011).

A estimação do modelo é realizada com base nas matrizes de covariância das variáveis manifestas (MARÔCO, 2010), devendo ser realizada com base na qualidade de ajuste, como por exemplo: índices de ajustamentos absolutos, incrementais (ou relativos) e parcimoniosos (HAIR et al., 2009; MARÔCO, 2010; VIEIRA; RIBAS, 2011). Hair et al. (2009, p. 573), sugerem o uso de “pelo menos um índice incremental e um índice absoluto, além do valor do χ^2 e dos graus de liberdade associados”; no entanto, um dos índices deve ser de má qualidade (HAIR et al., 2009).

Apesar do modelo inicial ter alcançado resultado satisfatório ($\chi^2 = 321,181$; gl = 162; χ^2 /gl = 1,983; p-valor = 0,000; GFI = 0,835; CFI = 0,907; IFI = 0,908; TLI = 0,891; RMSEA = 0,081 e PCLOSE<0,000), buscou-se obter um ajustamento ainda melhor a partir do modelo estrutural final por meio da MI (*Modification Indices*).

A partir dos ajustes, chegou-se aos seguintes resultados: $\chi^2 = 266,768$; gl = 157; χ^2 /gl = 1,699; p-valor = 0,000; GFI = 0,861; CFI = 0,936; IFI = 0,937; TLI = 0,922; RMSEA = 0,068; e PCLOSE<0,020. Por meio dos resultados obtidos, percebe-se “bons” índices de ajustamento do modelo final, conforme Hair et al. (2009), Marôco (2010) e Vieira e Ribas (2011).

Pelos resultados obtidos no teste de hipótese constatou-se a aceitação de seis das oito hipóteses testadas. Esse fato sugere “bom” nível de relação do modelo aplicado, uma vez que o resultado do teste de hipótese demonstrou relação positiva e significativa (p-valor<0,001) para as variáveis H1a, H1b, H2a, H3a, H3b e H4.

5 | DISCUSSÃO

Competência é um conjunto de capacidades humanas que demonstra alto desempenho. É vista como um conjunto de recursos que o indivíduo possui, permitindo reunir um conjunto de competências-chaves (FLEURY; FLEURY, 2001). O conceito de competência envolve diversas características, como por exemplo: iniciativas, flexibilidade, polivalência, cooperação e autonomia. Essa percepção passa a ser decisiva para a sobrevivência no ambiente competitivo (AMARO, 2008).

Nos últimos tempos, a atividade docente tem sido afetada de diversas formas. O uso de tecnologias, para elaboração de pesquisas em sala de aula, por exemplo, tem modificado o papel docente, deixando de ser percebido apenas como um depósito de saber (BAETA; LIMA, 2007). Este fato tem gerado a necessidade constante de renovação/ajuste por parte das IES, uma vez que o ambiente de aprendizagem passa a ser ativo ao invés de passivo (REZENDE; LEAL, 2013).

O ensino tradicional sempre apresentou-se centrado na transmissão do conhecimento pelo docente, o que precisa ser repensado em função do novo contexto existente no mercado atual (MASETTO, 2003). Em função do novo perfil do estudante universitário, diversas IES estão ajustando suas políticas de ensino, visando maior uso de práticas pedagógicas que busquem estimular o acadêmico a tornar-se mais

questionador e autônomo em relação à obtenção de conhecimento e aprendizagem dentro e fora da sala de aula.

Nesse sentido, uma nova realidade está presente no ensino superior. Para tanto, o aperfeiçoamento docente, por meio de cursos de formação de professores, é ser considerado essencial para a mudança no ensino, inovação e geração de conhecimento. A capacitação docente deve ser vista como relevante, tendo a finalidade de aprimorar as competências docentes, principalmente em relação ao novo perfil do estudante superior (MASETTO, 2003; BENETTI et al., 2008; BARBOSA; MENDONÇA, 2016).

Com base no exposto acima, percebe-se que a competência docente é de grande importância para a formação de profissionais, particularmente de professores que tem o objetivo de formar jovens estudantes, que, na grande maioria, além de estudarem também precisam trabalhar.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se alcançar o objetivo proposto foi necessário aplicar uma pesquisa survey junto a uma amostra válida de 151 estudantes do curso de Administração de uma IES localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS.

Os resultados do teste de hipótese confirmaram as hipóteses H1a, H1b, H2a, H3a, H3b e H4, demonstrando elevada força entre as variáveis propostas. Apesar da rejeição das hipóteses H2b e H2c, o modelo sugeriu “bons” índices de ajustamento: $\chi^2 = 266,768$; $gl = 157$; $\chi^2/gl = 1,699$; $p\text{-valor} = 0,000$; $GFI = 0,861$; $CFI = 0,936$; $IFI = 0,937$; $TLI = 0,922$; $RMSEA = 0,068$; e $PCLOSE < 0,020$.

Essa pesquisa gerou importantes contribuições teórico-práticas em relação a competência docente. A variável conhecimento influencia positivamente a variável experiência (H1a: $\beta = 0,542$; $S.E = 0,104$; $C.R = 5,206$; $p\text{-valor} < 0,001$) e didática (H1b: $\beta = 0,541$; $S.E = 0,094$; $C.R = 5,748$; $p\text{-valor} < 0,001$). Já a variável didática apresentou relação positiva sobre experiência (H2a: $\beta = 0,492$; $S.E = 0,116$; $C.R = 4,252$; $p\text{-valor} < 0,001$); no entanto, não demonstrou significância em relação as variáveis REL (H2b: $\beta = 0,093$; $S.E = 0,159$; $C.R = 0,586$; $p\text{-valor} < 0,558$) e POST (H2c: $\beta = -0,163$; $S.E = 0,150$; $C.R = -1,086$; $p\text{-valor} < 0,277$). A variável EXP relacionou-se positiva e significativamente com REL (H3a: $\beta = 0,601$; $S.E = 0,168$; $C.R = 3,587$; $p\text{-valor} < 0,001$) e POST (H4: $\beta = 0,542$; $S.E = 0,131$; $C.R = 4,140$; $p\text{-valor} < 0,001$).

Essa pesquisa também contribui com implicações gerenciais, visando melhor tomada de decisão por parte dos gestores universitários e coordenadores de curso. O desenvolvimento de estruturas curriculares mais atrativas e dinâmicas, direcionadas às novas demandas do mercado (BRATIANU; VĂȚĂMĂNESCU, 2017), pode ser essencial para uma melhor compreensão do papel do docente, uma vez que o perfil do estudante do ensino superior demanda novas necessidades, tais como: flexibilidade curricular, uso de tecnologia voltadas para o ensino dentro e fora da sala de aula,

acervo digital como recurso de consulta e desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, vídeo aulas como material adicional, e constante capacitação por parte dos docentes. Vale ressaltar, ainda, que de nada adianta a mudança por parte da IES se o estudante não exercer o seu papel como discente.

As hipóteses que apresentaram efeitos positivos e significantes foram experiência (H3a e H3b), relacionamento (H4) e conhecimento (H1a e H1b), respectivamente. A dimensão didática sugeriu menor carga fatorial (H2a) e não significância para as relações H2b e H2c.

Recomenda-se que a IES investigada avalie, de forma mais aprofundada, a eficácia da didática dos docentes junto a amostra investigada, bem como reveja o papel dos professores e discentes em sala de aula, tendo em vista a dinamicidade do mercado e rapidez da informação. A percepção dos estudantes quanto as habilidades docente influencia na confiança dos discentes em relação ao aprendizado obtido (HERNÁNDEZ-LÓPEZ et al., 2016). Para tanto, sugere-se a aplicação de estratégias de aprendizagem ativa visando favorecer a percepção dos estudantes em relação à variável didática.

Esse estudo apresenta uma limitação mais latente que é a restrição do campo de investigação a realidade de uma universidade localizada na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul/RS. Dessa forma, os resultados da pesquisa não devem ser generalizados, mas sim restritos à amostra.

Ao término desse estudo, é possível sugerir pesquisas futuras: apesar dos resultados dessa pesquisa terem sido “satisfatórios”, gerar uma melhor análise das hipóteses rejeitadas (H2b e H2c) parecer ser interessante para que se tenha um melhor entendimento do efeito da dimensão didática. É importante pesquisar amostras de estudantes universitários que tenham tido experiência com aulas tradicionais e com a aplicação de estratégias de aprendizagem ativa. A análise comparativa dessas amostras pode revelar importantes achados acerca das dimensões analisadas, particularmente em relação à didática.

Pesquisas futuras devem ser desenvolvidas utilizando outras abordagens de pesquisa, como por exemplo: qualitativa e mista. Estudos com foco na pesquisa qualitativa são importantes, pois contribuem para uma melhor compreensão das subjetividades reveladas pelos investigados. Pesquisas de abordagem mista são essenciais para minimizarem os vieses existentes nas pesquisas quantitativas e qualitativas.

No entanto, são raras as pesquisas que utilizam a análise multivariada abordando o tema competência docente, refletindo a escassez de estudos previamente apontada por Kühl et al. (2013) e Benetti et al. (2011). Por esse motivo, novos estudos envolvendo a abordagem de pesquisa quantitativa são importantes para proporcionar maior rigor científico à investigação, envolvendo, por exemplo, variáveis de controle, como a comparação de resultados em cursos presenciais e não presenciais, ou, alunos entrantes e concluintes.

Nesse sentido, aplicar pesquisas com o intuito de identificar novas variáveis que possam interferir no construto competência docente é essencial para o desenvolvimento de novas habilidades e competências desempenhadas pelo professor. Estudos relacionados a cursos presenciais e EaD podem ser influenciados por elementos distintos, sendo necessário a realização de novas pesquisas envolvendo as duas percepções.

Novas investigações devem ser realizadas com a finalidade de confrontar os resultados obtidos nessa pesquisa com estudos futuros. Essa comparação de achados pode revelar importantes descobertas que podem contribuir para a melhoria do referencial teórico acerca da competência docente.

Por fim, deve-se ter a preocupação de ampliar a amostra pesquisada com outros cursos de graduação. Isso pode contribuir para o aperfeiçoamento das grades curriculares, possibilitando maior alinhamento à realidade do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALVES, E. M. D. S. P.; SILVA Jr., O. F. P. Aplicação da Criatividade para Gerar Projetos de Inovação: O Caso Prático de uma Estratégia Didática. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 108-131, 2015.
- AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 89-111, nov./dez., 2008.
- ANDRADE, M. L. T.; FUNCK, S. B. Inteligência social: discussão acerca da possibilidade de um modelo para o secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 23-48, 2014.
- ASSUNÇÃO, R. R.; DOMINGOS, S. R. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com docentes universitários do curso de Ciências Contábeis. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 3, p. 453-468, 2014.
- BAETA, A. M. C.; LIMA, R. de J. Formação Docente e Competências: Componentes do Processo de Gestão Estratégica. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 1, p. 37-51, jan./abr., 2008.
- BAGOZZI, R. P. Measurement and meaning in information systems and organizational research: Methodological and philosophical foundations. **Mis Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 261-292, 2011.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 22, p. 61-88, jan./mar., 2016
- BARROSO, L. M. A.; NASCIMENTO, M.; SILVA, F. F.; NASCIMENTO, A. C. C.; PETERNELLI, L. A. Avaliação do teste generalizado de Durbin-Watson. **Revista Brasileira de Biometria**, v. 30, n. 3, p. 432-441, 2012.
- BENETTI, K. C.; MELO, P. A. de.; SPANHOL, F. J.; PACHECO, A. S. V.; DALMAU, M. B. L.; TOSTA, H. T. Competências docentes para EaD: uma perspectiva teórica. In: **VIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, p. 1-15, 2008.
- BIANCHI, E. M. P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008.

- BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.
- BRANT, R. S.; LUZ, T. R. Competências docentes em educação à distância no curso de graduação em Administração Pública: um estudo no Centro de Educação à Distância – Unimontes. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 631-647, set./dez., 2012.
- BRATIANU, C.; VĂTĂMĂNESCU, E-M. Students' perception on developing conceptual generic skills for business: A knowledge-based approach. **VINE -Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 4, p. 490-505, 2017.
- COSTA, F. J. da; MOREIRA, J. A.; ETHUR, S. Z. O perfil dos professores de pós-graduação em administração na perspectiva dos alunos. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, **Anais eletrônicos...** Salvador/BA, 2006.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da.; CHAN, B. L. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, T. L. M.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 382-388, 1981.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, 2009.
- HERNÁNDEZ-LÓPEZ, L.; GARCÍA-ALMEIDA, D. J.; BALLESTEROS-RODRÍGUEZ, J. L.; SAÁ-PÉREZ, P. Students' perceptions of the lecturer's role in management education: Knowledge acquisition and competence development. **The International Journal of Management Education**, v. 14, n. 3, p. 411-421, 2016.
- KÜHL, M. R.; MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K. O valor das competências docentes no ensino da Administração. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 783-799, 2013.
- LUZ, J. R. de M.; CARVALHO, J. R. M. de; CAVALCANTI, P. R. N. Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores de custos da qualidade das empresas do setor de construção civil de Campina Grande, PB. **Revista Capital Científico**, v. 13, n. 3, 2015.
- MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações**. ReportNumber: 2010.
- MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus editorial, 2003.

OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A. Impressão docente para aprendizagem vivencial: um estudo dos benefícios dos jogos de empresas. **RAEP - Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 355-391, jul./ago./set., 2011.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementariedade do SPSS. 4º ed. Edições Sílabo: Lisboa, 2005.

REZENDE, M. G.; LEAL, E. A. Competências requeridas dos docentes do curso de ciências contábeis na percepção dos estudantes. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 145-160, 2013.

SANTOS, A. M. D.; SPANHOL, F. J.; FIALHO, F. A. P.; ROCHA, R. A. Didática da gestão do conhecimento em cursos de graduação em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 11-35, set./dez., 2009.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. 2nd edition. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 2004.

SIQUEIRA, L.; NUNES, S. C. Um olhar sobre o projeto pedagógico e as práticas docentes baseados na proposta de formação por competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 415-445, 2011.

VIEIRA, P. R. da C.; RIBAS, J. R. **Análise Multivariada com uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

IMPACTO DO ESTÁGIO PÓS-DOCTORAL PERCEBIDO NAS ATIVIDADES DA PÓS-GRADUAÇÃO: DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO ESCALAR DE AFERIÇÃO

Data de aceite: 02/06/2020

Pedro Marcos Roma de Castro

pedro.castro@capes.gov.br

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de
Nível Superior (CAPES)

RESUMO: A literatura especializada nos estágios pós-doutorais, conforme exposta em Castro e Porto (2016), é focada no impacto do pós-doutorado sobre produção científica. Não se considera nos estudos uma avaliação mais subjetiva dos docentes. Parte disso se deve a falta de instrumentos confiáveis de coleta de dados para investigação em amplitude das percepções, não apenas sobre produção bibliográfica, mas nos processos de ensino-pesquisa da pós-graduação. Este trabalho relata experiência de construção de questionário nesse sentido. Os itens construídos foram testados em uma amostra de 978 professores universitários e as respostas foram submetidas a análises fatoriais com rotação oblíqua produzindo dois tipos de estruturas empíricas das quais emergiu uma escala de percepção de impacto pós-doutoral em processos de ensino-pesquisa com alto índice de confiabilidade. Com a devida validação são discutidas as aplicações desse questionário nas pesquisas sobre avaliação de programas de educação continuada e

sugeridos mais estudos e aplicações nesse sentido avaliativo.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação profissional, Gestão de ciência e tecnologia, Psicometria, Pós-doutorado, Pós-graduação.

IMPACT PERCEIVED OF THE POSTDOCTORAL RESEARCH AT GRADUATE ACTIVITIES: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF SCALAR ADMEASUREMENT QUESTIONNAIRE

ABSTRACT: The faculty training specialized literature has been considering the importance the research post-doctoral, but in accordance with framework exposed in Castro and Porto (2016), is focused in production at journals, only, not considering the perception of professors. Part of this is due to lack of reliable instruments to the investigation in amplitude of the perceptions, especially at the graduate system teaching-research processes. This work reports the experience in developing of questionnaire in this sense. The items constructed were tested with 978 professors and their responses were submitted to a factorial analysis with oblique rotation, and produced two types of empirical structures, based in the structures, emerged the scale of perception de post-doctoral impact at teaching-research process with a high reliability score. With the, proper validation, are discussed

the applications of this questionnaire in research on evaluation of continuing education programs, and suggested further studies and applications in this sense evaluative.

KEYWORDS: Professional capacity, Management of science and technology, Psychometry, Postdoctoral research, Graduate studies.

INTRODUÇÃO

“O pós-doutorado no exterior não me tornou nem mais nem menos qualificada, mas percebo que de certa forma me ajudou no momento do concurso, para sair da rede privada e ser professora aqui na federal. Então, por isso, considero ele importante na minha carreira.” (Docente participante da pesquisa. Área de Serviço Social, egresso da Capes, com pós-doutorado realizado na Espanha).

“O pós-doutorado, não deveria ficar a cargo do critério individual do docente, deveria entrar no planejamento dos departamentos das IES de acordo com o interesse comum da Instituição, e, de alguma forma deveria ser cobrado dos docentes o conhecimento adquirido no estágio pós-doutoral.” (Docente participante da pesquisa. Área de Medicina, egresso da Capes, com pós-doutorado realizado na Espanha).

“Deveria ser cobrado pela Capes, os resultados do Pós-Doutorado.” (Docente participante da pesquisa. Área de História, egresso da Capes, com pós-doutorado realizado em Portugal).

“O estágio pós-doutoral hoje é fundamental para a sobrevivência dos docentes em suas IES. Entretanto, deve ser realizado no momento certo, [mas não de forma imatura], após uma vivência acadêmica de pelo menos cinco anos como pesquisador.” (Docente participante da pesquisa. Área de Odontologia, egresso da Capes, com pós-doutorado realizado na Bélgica)

As citações ilustram um pensamento maior e recorrente na academia, que pressupõe que as atividades de capacitação docente, sejam vistas como parte de um planejamento estratégico maior e que estas atividades pressuponham algum tipo de retorno/impacto. Este trabalho relata a experiência de construção e validação de um instrumento de percepção de impacto das atividades pós-doutorais sobre os processos de ensino e pesquisa na pós-graduação brasileira; baseada na abordagem teórica/empírica proposta pelo modelo IMPACT, de autoria de Abbad-OC (1999), trata-se de pesquisa de campo desenvolvida com o intuito de identificar indicadores de impacto do estágio pós-doutoral de uma forma mais ampla, dentre esses indicadores, sobressaiu-se um fator misto entre atividades de ensino-pesquisa, com a percepção de impacto, os quais, sob a forma de um questionário, foram submetidos a procedimentos de validação semântica, conceitual e empírica.

Apesar da importância de tais medidas, nota-se conforme revisão da literatura realizada por Castro e Porto (2016), não apenas os instrumentos e medidas são escassos nesse âmbito, mas também o próprio objeto/fenômeno investigado – **estágio pós-doutoral** – ainda é em extremo, um fenômeno pouco estudado. Basicamente

temos na literatura duas Instituições de Ensino Superior investigadas: a Universidade de São Paulo - USP em Castro (2017) e a Universidade Federal Fluminense – UFF investigada por Calvosa, Repossi e Castro (2011).

Sendo, portanto, um campo de investigação com imenso potencial de pesquisa e praticamente em aberto, o que impulsiona por sua vez, métodos e escalas de suporte para uso por parte dos pesquisadores interessados no tema e que ainda são pouco utilizadas/difundidas no Brasil, e no tocante a esse capítulo, sem instrumentos perceptuais para investigação.

Nessa grande escassez de instrumentos, embora sem medida psicometricamente válida, há que se registrar uma pesquisa brasileira referente à percepção de impacto da capacitação docente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, foi realizada por Souza (2002) e que *a priori* sinalizou a aplicabilidade do modelo IMPACT fora do ambiente organizacional empresarial, a indicar a possibilidade do modelo ser útil também no contexto organizacional acadêmico e sugerindo na pesquisa que sobretudo variáveis organizacionais de suporte eram fortes prognósticos de impacto.

A pesquisa de Souza (2002) na busca da investigação de impacto, não examinou a situação do pós-doutorado, mas examinou a qualificação docente (analisada por meio da titulação em nível de mestrado e doutorado) e a possível influência sobre os resultados institucionais da universidade (analisada em termos do ensino, pesquisa e extensão). O questionário elaborado por Souza (2002) foi baseado em Abbad-OC (1999) e readaptado nessa pesquisa, servindo de base para construção de um questionário perceptual moldado ao contexto da capacitação pós-doutoral e seus possíveis impactos.

Tais questões de pesquisa relativas à capacitação docente, certamente seriam mais bem avaliadas, caso houvesse um instrumento específico de suporte para investigação de impacto que possibilitasse a padronização da coleta de dados acerca do referido construto e que permitisse exame mais sistemático dos relacionamentos entre as diversas variáveis envolvidas no fenômeno.

Outras áreas de pesquisa também careciam de medidas de suporte, principalmente as que estavam preocupadas em estudar o impacto exercido por variáveis do nível organizacional, no nível do sistema de pós-graduação e sobre o desempenho no trabalho. Isto porque segundo Castro e Porto (2016), todos os [poucos] estudos sobre o impacto pós-doutoral esqueceram-se de investigar a percepção dos docentes; ao focar apenas a produção científica e possíveis incrementos no sistema Lattes, sobremaneira, as pesquisas em transferência de treinamento pós-doutoral também necessitavam de instrumentos capazes de medir, de forma sistemática, as variáveis perceptuais e subjetivas, responsáveis pela aplicação no trabalho de conhecimentos adquiridos em estágios pós-doutorais.

Nas organizações em geral observa-se uma preocupação com a capacitação das pessoas, visando proporcionar-lhes qualificação ou competência para o exercício

das atividades laborais. A importância desse setor cresceu notadamente com a Teoria do Capital Humano, proposta por Schultz (1973), que associa os investimentos em educação à aquisição de conhecimentos e capacidades pelas pessoas e, por consequência, à superioridade produtiva de países, no nível macro e organizações, no nível micro.

Dentro dessa perspectiva, as organizações têm fomentado e desenvolvido atividades para tornar o trabalhador mais eficiente e eficaz no exercício do trabalho. Essas atividades são historicamente chamadas de Treinamento e Desenvolvimento, formando uma área específica de pesquisa e aplicação do conhecimento conhecida como T&D, esta mesma área – já tradicional na administração, foi ampliada nos últimos anos para a nomenclatura T,D&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas organizações e trabalho (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

O discurso atual e recorrente acerca da necessidade de mudança organizacional, os rápidos avanços tecnológicos, a instabilidade, a globalização... fazem parte do cenário internacional e demandam mão-de-obra qualificada e polivalente. Os treinamentos e capacitações, de forma geral, agem enquanto peça importante na construção desse perfil. O campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, ganha então destaque dentre outros aspectos, dado a sua relevância para o incremento no campo do conhecimento e inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), aprendizagem nas organizações (SENGE, 1999), avanços tecnológicos aliados à diversidade e mobilidade nos locais de trabalho (SCHNEIDER, 1999) e foco no conhecimento enquanto diferencial competitivo (DRUCKER, 1993).

Ao considerar-se a atividade pós-doutoral dos docentes, como um fenômeno à luz das atividades de T,D&E no contexto da pós-graduação conforme sugerido por Castro e Porto (2016), fica claro que essas atividades não são apenas de formação/qualificação, são sim de aperfeiçoamento profissional, mas com um sentido organizacional/estratégico que busca algum tipo de retorno/impacto, pois configuram-se enquanto **investimento** (BOOG, 1980; SOUZA, 2002) e esforço organizacional na direção de favorecer **oportunidades de aprendizagem** aos seus integrantes (BASTOS, 1991, BORGES-ANDRADE, 2002, BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, SOUZA, 2002).

Em sentido amplo, a investigação de impacto no âmbito das atividades de TD&E, é notadamente uma atividade de avaliação. A avaliação de programas de capacitação constitui um exame sistemático do andamento e dos êxitos obtidos por uma política ou programa e dos efeitos esperados nos grupos-alvos. A pesquisa de avaliação em TD&E não possui um tipo particular de delineamento, pode utilizar vários métodos como *survey*, métodos correlacionais, experimentos ou quase-experimentos e também métodos qualitativos, como entrevistas e observação visando captar quão bem um programa opera e quais os resultados produzidos (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Na literatura científica são encontrados vários modelos de avaliação delineados

especificamente para aferir resultados de programas instrucionais de qualificação e/ou de aperfeiçoamento, dentre eles pode-se destacar o modelo de Kirkpatrick (1976), o modelo de Hamblin (1978), o modelo investigativo de Lorenz (1980), o modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS), desenvolvido por Borges-Andrade (1982), o modelo CIPP (Contexto, Insumo, Processo e Produto) de Stufflebeam (1983), o modelo de Dutra (1984) e mais recentemente, o também modelo brasileiro IMPACT de autoria de Abbad-OC (1999).

Antes de perpassar por diversos modelos vale a pena a pergunta: Quais os níveis de análise da avaliação de treinamento e desenvolvimento de pessoas? Ou ainda quais os pontos passíveis de serem investigados? Nesse sentido, o modelo IMPACT de Abbad-OC (1999) exposto na Figura 1, por ter um caráter mais operacional e, sobretudo, por o modelo ter sido tentado com sucesso no transbordamento do contexto empresarial para o contexto acadêmico (SOUZA, 2002), mostrou-se plenamente adaptado e adequado aos objetivos da presente pesquisa, servindo de base teórica para o questionário aqui validado.

O conceito de Impacto para Abbad-OC (1999) compreende os conceitos de transferência de treinamento e desempenho. A transferência de treinamento é um constructo que pressupõe que o participante transfere para o ambiente de trabalho habilidades, conhecimentos e atitudes; enfim, no presente contexto, o significado é que o docente ultrapassa o contexto do estágio pós-doutoral e transfere para o trabalho uma nova forma de atuar.

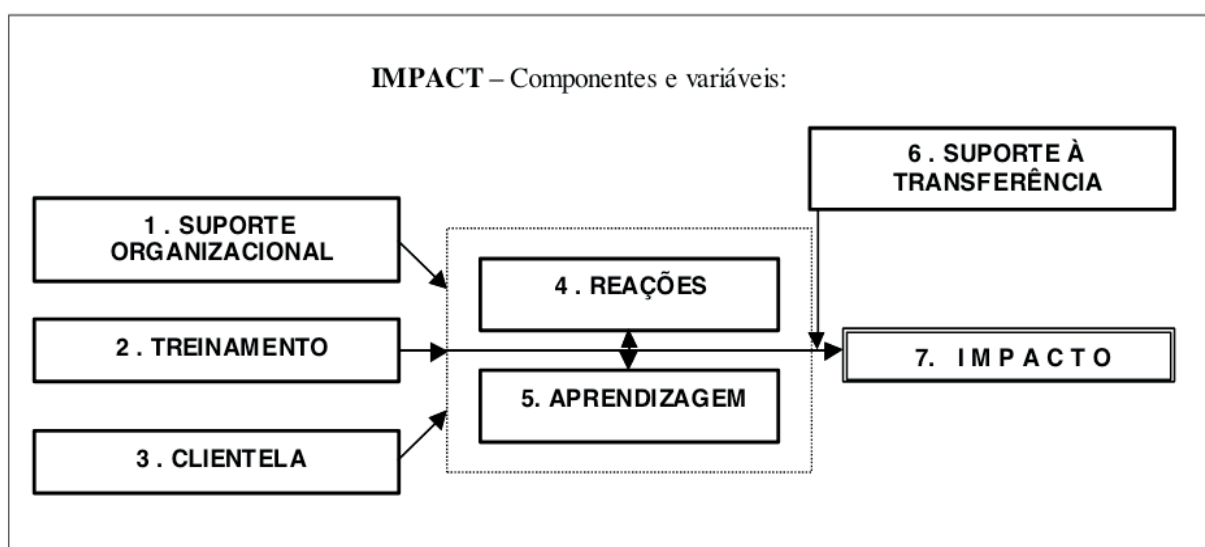


Figura 1: Modelo Integrado de Avaliação de Impacto no Trabalho (Abbad-OC, 1999).

Visando à construção de instrumento de medida capaz de mensurar a percepção por parte dos docentes acerca do impacto do pós-doutorado sobre as atividades de ensino e pesquisa, desenvolveu-se o questionário com base em pesquisa de campo e em revisão da literatura sobre o tema. A seguir, descreve-se a metodologia empregada na construção e validação deste questionário.

MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário de Percepção de impacto pós-doutoral em atividades da pós-graduação foi desenvolvido e validado de acordo com as seguintes etapas:

- (1) adaptação da escala não psicométrica exposta na literatura em Souza (2002);
- (2) validação semântica;
- (3) validação teórica do conteúdo; e
- (4) validação empírica do conteúdo do questionário.

Inicialmente a coleta foi operacionalizada com base na própria cultura e estrutura universitária; isto é, conforme sugerido em Souza (2002), com três componentes que seriam passíveis de haver percepção de impacto: Pesquisa – Ensino – Extensão (Figura 2).

Percepção de Impacto no Sistema de Pós-Graduação	Efeitos no ensino	Grau percebido em que o Pós-doutorado produziu melhorias nas atividades de ensino da pós-graduação
	Efeitos na pesquisa	Grau percebido em que o Pós-doutorado produziu melhorias nas atividades de pesquisa.
	Efeitos na extensão	Grau percebido em que o Pós-doutorado produziu melhorias nas atividades de extensão.

Figura 2. Sistematização inicial e pré-operacionalização das variáveis do modelo de análise, para a construção do questionário de investigação.

O questionário perceptual elaborado para fins dessa pesquisa foi constituído basicamente de escalas e perguntas fechadas, que foram adaptados daqueles utilizados originalmente por Abbad-OC (1999) e depois adaptados por Souza (2002). O processo de adaptação em sua maioria foram modificações na redação dos itens, trocando-se termos de referência como **treinamento** por **pós-doutorado**; **organização** por **IES**, etc.:

Por exemplo: Item na escala original proposta por Abbad-OC (1999):

Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi **ensinado no treinamento**. Item adaptado compondo a escala de Souza (2002):

Aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi **desenvolvido no curso**.

Item adaptado para fins dessa pesquisa: Aproveito todas as oportunidades que tenho para colocar em prática o que foi desenvolvido **no pós-doc**.

Além da simples adaptação com a troca de **termos de referência**, também foram excluídos diversos itens dos instrumentos utilizados por Abbad-OC (1999) que não se aplicavam às atividades e a situação vivida pelos docentes em relação aos estágios de pós-doutorados. Exemplo: “Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento”, na aferição do suporte à transferência.

Foram acrescentados ainda, itens relativos ao impacto dos estágios de pós-doutorado no sistema de pós-graduação que não integram as escalas de investigação de Abbad-OC (1999), mas se encontram no instrumento de investigação de impacto dos cursos de mestrado e doutorado na Universidade utilizado por Souza (2002). Exemplo: “Quando os docentes concluem cursos de doutorado, geralmente proporcionam a seus alunos um conteúdo mais aprofundado do que antes, nas disciplinas que ministram”; item adaptado para o contexto da atual pesquisa: “Os alunos de pós-graduação têm acesso a um conteúdo mais aprofundado quando disciplinas são ministradas por docentes que realizaram o pós-doutorado”.

Uma vez construídos os itens do instrumento de coleta de dados, verificou-se que os mesmos, de forma geral, satisfaziam do ponto de vista das técnicas psicométricas de construção de itens integrantes de escalas (PASQUALI, 1997). Notadamente, dentre os critérios relevantes listados pelo autor, garantiu-se que os mesmos atingiam em especial o critério da clareza e o critério da simplicidade.

O Critério da clareza diz respeito ao item ser inteligível e compreensível para todos os estratos da população alvo. A simplicidade é relacionada com a expressão de uma ideia única. Itens que introduzam explicações de termos podem tornar-se confusos, aumentando a magnitude do erro de aferição de uma escala. Apesar do pesquisador poder interferir previamente neste processo ao formular/alterar formas da frase, etc., vale aqui frisar que boa parte desses critérios são alcançados por intermédio da análise semântica.

Na direção de um aumento de qualidade os itens construídos acerca da percepção de impacto pós-doutoral passaram pelo processo denominado de análise semântica, que conforme pontuam Castro e Borges-Andrade (2004) possui os seguintes objetivos:

- a) verificar a compreensão dos itens pelo público alvo;
- b) observar se há ambiguidade nos itens ou se os mesmos apresentam uma única ideia com palavras claras e de fácil compreensão;
- c) modificar itens quando necessário ampliar a clareza; reformular, substituir ou eliminar itens quando verificada a existência de termos ambíguos, e;
- d) verificar a representatividade dos itens propostos.

Em que pese assim a sua relevância, a validação semântica ocorreu com análise de juízes, que consensualmente julgaram como itens inteligíveis para o público-alvo. Provavelmente, isso se deve ao fato de que boa parte dos itens construídos foram advindos dos itens que constituíram o instrumento de investigação utilizado por Souza (2002), para a investigação do impacto da qualificação docente nos resultados de uma universidade e, portanto, os itens parecem que já estavam (pré)adaptados qualitativamente em sua linguagem e conteúdo ao público alvo desta pesquisa que era também o mesmo no estudo citado [docentes universitários].

A partir dessas análises foi possível identificar e selecionar os itens iniciais para compor a primeira versão do questionário preliminar de Percepção de Impacto Pós-doutoral no **Ensino, Pesquisa e Extensão**, teoricamente pensadas enquanto três instâncias a serem investigadas (Figura 2). As três escalas foram submetidas na quarta etapa a procedimentos de validação empírica.

Nessa última etapa, o questionário com itens associados a uma escala Likert de concordância, foi aplicado em uma amostra de 978 docentes, de todo o território nacional egressos do programa de pós-doutoramento no exterior promovido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). As respostas dessa amostra foram submetidas a análises descritivas e fatoriais com rotação oblíqua e cálculos de confiabilidade (Alfa de Cronbach). Os resultados desse trabalho estão descritos a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 expõe a área do conhecimento de atuação dos 978 docentes participantes da validação empírica do questionário proposto e mostra de uma forma contundente que os itens são adequados aos docentes universitários aplicando-se de forma satisfatória à diversidade acadêmica e as diversas áreas do conhecimento, não mostrando deficiências ou limitações nesse sentido.

No que tange à área de atuação dos docentes participantes, a amostra de 978 professores cobriu 73 áreas do conhecimento (somada mais o campo multidisciplinar), somente as áreas de arqueologia, engenharia nuclear, engenharia de pesca, contábeis e turismo, pertencentes respectivamente às grandes áreas de Humanas, Engenharias, Agrárias e as duas últimas à Sociais Aplicadas, não foram representadas pela devolutiva dos questionários para composição do estudo.

Convém frisar, a título de esclarecimento, que os dados de atuação da Tabela 1, não derivam das informações constantes do currículo Lattes, mas sim da resposta ou do como docente se identificou ao responder o instrumento de pesquisa. Essa estratégia foi adotada para possibilitar entre outras coisas, um dado de pesquisa mais afinado com a atuação docente cotidiana e não exclusivamente com a formação formal constante do Lattes e também para possibilitar o aparecimento da área multidisciplinar (não constante do sistema).

Área	Número	Percentual	Área	Número	Percentual
Biologia Geral	2	0,2%	Eng. Aeroespacial	4	0,41%
Biofísica	2	0,2%	Eng. Biomédica	6	0,61%
Bioquímica	13	1,33%	Eng. de Materiais	7	0,72%
Botânica	3	0,31%	Engenharia Civil	18	1,84%
Ecologia	10	1,02%	Eng. de Minas	1	0,1%
Farmacologia	7	0,72%	Eng. de Produção	6	0,61%

Fisiologia	17	1,74%	Engenharia de		
Genética	11	1,12%	Transportes	3	0,31%
Imunologia	7	0,72%	Eng. Elétrica	24	2,45%
Microbiologia	11	1,12%	Eng. Mecânica	23	2,35%
Morfologia	5	0,51%	Engenharia Oceânica	1	0,1%
Parasitologia	5	0,51%	Eng. Química	10	1,02%
Zoologia	8	0,82%	Eng. Sanitária	9	0,92%
Biológicas	101	10,3%	Engenharias	112	11,5%
Administração	22	2,25%			
Arquitetura e Urbanismo	13	1,33%	Educação Física	10	1,02%
Ciência da Informação	4	0,41%	Enfermagem	13	1,33%
Comunicação	19	1,94%	Farmácia	12	1,23%
Demografia	4	0,41%	Fisioterapia	2	0,2%
Desenho Industrial	3	0,31%	Fonoaudiologia	2	0,2%
Direito	18	1,84%	Medicina	50	5,11%
Economia	20	2,04%	Nutrição	3	0,31%
Museologia	1	0,1%	Odontologia	22	2,25%
Serviço Social	6	0,61%	Terapia Ocupacional	2	0,2%
Planejamento Urbano	6	0,61%	Saúde Coletiva	19	1,94%
Sociais Aplicadas	116	11,9%	Saúde	135	13,8%
Antropologia	20	2,04%			
Ciência Política	7	0,72%	Astronomia	6	0,61%
Educação	41	4,19%	Computação	29	2,97%
Filosofia	32	3,27%	Estatística	3	0,31%
Geografia	10	1,02%	Física	33	3,37%
História	35	3,58%	Química	37	3,78%
Psicologia	24	2,45%	Geociências	21	2,15%
Sociologia	29	2,97%	Matemática	26	2,66%
Teologia	1	0,1%	Oceanografia	5	0,51%
Humanas	199	20,3%	Exatas e da Terra	160	16,4%
Agronomia	28	2,86%	Artes	14	1,43%
Engenharia Agrícola	2	0,2%	Letras	35	3,58%
Engenharia Florestal	5	0,51%	Linguística	17	1,74%
Medicina Veterinária	8	0,82%	Letras, Linguística e		
Tecnologia de Alimentos	7	0,72%	Artes	66	6,7%
Zootecnia	15	1,53%			
Agrárias	65	6,6%	Multidisciplinar	24	2,5%
			Total	978	100,0%

Tabela 1 - Distribuição dos pesquisadores com pós-doutorado na amostra e respectivas áreas.

Diante da amostra expressiva de docentes, os itens perceptuais de impacto, foram testados em conjunto em uma matriz de correlação extraída por meio da *Kayser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy* (KMO) sendo encontrado um alto valor de fatorabilidade (KMO = 0,903). Em uma análise semântica e teórica (Figura 2),

observava-se que a matriz até poderia ser pensada em três fatores, mas vamos os fatos empíricos de validação.

A escala perceptual de impacto na pós-graduação possuiu um KMO com valor de 0,903, o que é considerado excelente e indicando que todos os itens de percepção de impacto na pós-graduação são certamente fatoráveis (inicialmente pensado conforme o Figura 2, em três fatores, mas nesse caso, também testado em outras possibilidades). Trazendo a nova perspectiva inserida na atual pesquisa, como válida, que era o de mensurar não a percepção de impacto sobre o desempenho individual (conforme expresso tradicionalmente na literatura da área de TD&E), mas sim também propriamente a mensuração das crenças, das opiniões e da percepção de impacto do pós-doutorado sobre o coletivo, nesse caso, sobre o sistema de pós-graduação.

Diante do “sinal verde” fornecido pelo índice do KMO, seguiu-se à avaliação dos itens construídos com o método de fatoração por meio da análise dos componentes principais (*Principal Component Analysis*), com os componentes das matrizes rotacionadas obliquamente (método *Direct Oblimin*). Como resultado obteve-se uma saída que indicava dois fatores (Tabela 2 – porção esquerda). A interpretação dos fatores, então, foi feita por meio de análise de conteúdo semântico dos itens que compunham cada fator, tendo sido dada especial atenção aos que apresentaram maiores cargas.

Com base em uma interpretação de conteúdo semântico, a matriz *default* que é construída tendo por referência os autovalores (*eigenvalue*) e em uma perspectiva trazida automaticamente pelo *software* de análise, essa matriz trouxe claramente dois fatores, sendo que o fator 01 agrupava os itens referentes à percepção de impacto na pesquisa e o fator 02 unia os itens com assertivas relativas à percepção de impacto na extensão universitária.

Há que se observar que há uma espécie de meio termo que se traduz na Tabela 2 justamente nos dois itens (Q_53 e Q_54) que são referentes à avaliação de percepção de impacto sobre o ensino. Pelos autovalores, a situação posta é como se o ensino fosse empiricamente uma dimensão híbrida ou um elo de ligação entre a extensão e a pesquisa.

Na porção mais à esquerda da Tabela 2 observa-se o ensino integrado à pesquisa (isto é, pertencendo também ao segundo fator) e também o ensino integrado à extensão, possuindo cargas fatoriais que o habilitavam também a pertencer a esse primeiro componente ou fator. Neste cenário bifatorial o que estaria desenhado seriam duas variáveis critérios: a variável **ensino e extensão** e a variável **ensino e pesquisa**. Nesse desenho de dois fatores com o ensino assumindo uma posição híbrida, o modelo fatorial é capaz de explicar 66% da variância das respostas dos participantes.

Estrutura da Matriz baseada nos autovalores

Estrutura da Matriz
forçada a três fatores

Itens	Conteúdo dos itens	Componentes		Componentes		
		Fator 01	Fator 02	Fator 01	Fator 02	Fator 03
Q_51	Os estágios de pós-doc realizados por docentes fornecem suporte à busca de financiamento para as atividades de extensão realizadas em IES	0,422	0,885	0,417	0,935	-0,442
Q_52	A realização do pós-doutorado costuma facilitar a realização de um maior número de projetos de extensão em IES	0,418	0,898	0,401	0,931	-0,481
Q_53	Os alunos de pós-graduação têm acesso a um conteúdo mais aprofundado quando disciplinas são ministradas por docentes que realizaram o pós-doc	0,572	0,688	0,434	0,448	-0,876
Q_54	Após concluírem estágios pós-doutorais os docentes costumam realizar mais atividades de ensino na pós-graduação stricto sensu nas IES	0,556	0,692	0,444	0,616	-0,814
Q_55	A realização do pós-doutorado contribui para que os docentes aumentem o número de pesquisas que realizam em IES	0,798	0,494	0,735	0,433	-0,709
Q_56	A realização do pós-doc pelos docentes melhora a qualidade das pesquisas que realizam em IES	0,862	0,492	0,798	0,302	-0,713
Q_57	A realização do pós-doutorado pelos docentes contribui para a busca de financiamento das atividades de pesquisa	0,770	0,404	0,783	0,351	-0,407
Q_58	A realização do estágio pós-doutoral pelos docentes tem se refletido em suporte para a consolidação de grupos de pesquisa em IES	0,777	0,532	0,788	0,496	-0,448
Q_59	A realização do pós-doutorado pelos docentes melhora a qualidade da produção intelectual da pós-graduação em IES	0,864	0,473	0,829	0,329	-0,619
Q_60	A realização do pós-doutorado pelos docentes facilita a construção de redes de pesquisa ou intercâmbios entre IES	0,752	0,456	0,767	0,419	-0,405
Q_61	A realização do pós-doutorado pelo docente favorece a um maior número de publicações em revistas internacionais indexadas	0,698	0,207	0,743	0,196	-0,216

Nota. IES = Instituições de Ensino Superior

Método de Extração: *Principal Component Analysis*.

Método de Rotação: *Oblimin with Kaiser Normalization*.

Tabela 2 - Estrutura da matriz fatorial construída com base nos autovalores e também da matriz forçada a três fatores, para os itens de percepção de impacto na pós-graduação

O cenário fatorial exposto na porção direita da Tabela 2 coloca a análise fatorial exploratória em uma tentativa de rotação forçada a três fatores (Teoricamente, *a priori*: Ensino-Pesquisa-Extensão), verificando como se comportou os itens relativos ao ensino nesse outro contexto, chama a atenção nesse caso que todas as cargas fatoriais do terceiro fator construído passaram a ser negativas, mas essas cargas podem ser analisadas em módulo (desconsiderando-se o sinal), somente para esclarecer a rotação *varimax*, também bastante utilizada em pesquisa, apresenta um resultado semelhante ao apontado e com todas as cargas positivas. E, considerando-se as cargas em módulo, o ensino continuou não sendo um fator particularizado, não se conseguia dissociá-lo da pesquisa ou da extensão, todas as cargas continuaram sendo superiores a 0,40 para todas as colunas apesar de mostrarem-se mais fortes

para a coluna deste novo fator criado.

A correlação da percepção sobre o ensino é forte o suficiente para esta compor tanto a dimensão extensão quanto a dimensão pesquisa, nota-se que entre a pesquisa e a extensão esse distanciamento torna-se mais claro, mais fica muito mais difuso ao considerar a percepção de impacto sobre o ensino, que empiricamente assumiu um papel enquanto uma instância intermediária, que não possui limites definidos.

Em outras palavras o ensino assumiu um **caráter permeador** ou **mediador** entre a extensão e a pesquisa, permeando essas duas dimensões e se confundindo com elas, ou melhor, em prol da maior clareza, a percepção de impacto no ensino, está tão fortemente correlacionado com os dois outros fatores, que pode-se afirmar que ela faz parte e integra também essas duas instâncias: Extensão e Pesquisa.

A questão é: Se a dimensão **ensino** é sem fronteiras claramente definidas, que fronteiras meramente operacionais poderiam ser estabelecidas para fins de pesquisa? O que seria mais condizente: A estrutura da matriz *padrão*? Ou a estrutura da matriz desenhada com três fatores? Convém reforçar que, qualquer escolha, poderia ser considerada válida e fidedigna, pelos critérios estatísticos e psicométricos utilizados em pesquisa, todas possuem boas ou ótimas cargas fatoriais e apresentam bons índices de precisão.

Estrutura da Matriz baseada nos autovalores	
Variância explicada pelo modelo	66%
Alphas de Cronbrach	Fator 01 (extensão-ensino) $\alpha = 0,848$
	Fator 02 (ensino-pesquisa) $\alpha = 0,90$
Estrutura da Matriz forçada a três fatores	
Variância explicada pelo modelo	72%
Alphas de Cronbrach	Fator 01 (extensão) $\alpha = 0,891$
	Fator 02 (pesquisa) $\alpha = 0,898$
	Fator 03 (processos de ensino-pesquisa) $\alpha = 0,836$

Figura 3. Variância explicada pelos modelos e precisão das escalas para cada uma das matrizes estruturadas acerca da percepção de impacto nas atividades da pós-graduação.

No primeiro cenário teríamos duas variáveis critério uma de percepção sobre a extensão-ensino (itens 51, 52, 53 e 54) e outra de percepção de impacto sobre o ensino-pesquisa (itens 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59 e 61). No segundo cenário teríamos aparentemente fronteiras mais bem definidas, haveria três variáveis critério uma de percepção sobre a extensão universitária (itens 51 e 52), outra de percepção sobre a pesquisa (itens 55 a 61), ambas, como originalmente pensadas e a terceira que trataria da percepção sobre o planejamento e processos de ensino-pesquisa (itens 53, 54, 55 e 56), nesse segundo modelo fatorial a estrutura desenhada é capaz de explicar 72% da variância das respostas dos participantes.

Como se observa pelos conceitos culturais de ensino, pesquisa e extensão

teoricamente todas as duas estruturas semanticamente fazem sentido e psicometricamente também ambas podem ser consideradas pela análise fatorial exploratória, **potencialmente** válidas e fidedignas.

No entanto, se do ponto de vista psicométrico ambas fazem sentido; do ponto de vista da *práxis* acadêmica brasileira na pós-graduação, a segunda estrutura fatorial parece estar mais condizente, pois os itens de impacto no ensino não estariam dissociados da extensão, mas estariam mais próximos dos itens relativos não a produtos de pesquisa, mas aos processos e/ou a execução dos projetos de pesquisa.

Observando-se a Figura 3 enxerga-se que, de uma forma geral, o caráter de **empate** também prevalece ao buscar-se o **poder** de explicação dos modelos e a precisão das escalas medida pelo Alpha de Cronbrach. No entanto urge uma saída que se estabeleça, que não seja meramente, casual ou de um “uni-duni-tê” e até mesmo arbitrada seja pelo pesquisador, seja pelo *software* baseado no *default* dos autovalores maiores do que 1.

O poder de explicação da variância é um pouco maior na segunda estrutura composta por três fatores (66% *versus* 72%), somado a isso, a escala de percepção de impacto em pesquisa perde muito pouco a sua confiabilidade quando analisada de uma forma específica e não condensada com a percepção de impacto em ensino — há uma diferença de apenas dois milésimos no que diz respeito ao alpha (0,900 *versus* 0,898).

Desta forma tendo em vista que a segunda estrutura apresentou *scores* muito próximos ao da primeira estrutura fatorial, mas possuiu um poder de explicação da variância maior, possuiu ótimos índices de precisão, agrupou itens teoricamente coerentes aos conceitos de ensino-pesquisa-extensão, possuiu um conteúdo que faz sentido semântico e em especial também desenhou um *framework* mais claro ao levar-se em conta a prática acadêmica brasileira em que o ensino na pós-graduação encontra-se mais vinculado aos processos de pesquisa do que à extensão; dessa forma, diante dessas justificativas a opção operacional foi pela estrutura fatorial que considerou três fatores.

Surgem assim as escalas (i. e. fatores) de:

- **Percepção de impacto pós-doutoral na extensão;**

- **Percepção de impacto pós-doutoral na pesquisa,** ambas escalas pensadas originalmente. No entanto, também surge empiricamente um terceiro fator, a destacar:

A escala de **Percepção de impacto pós-doutoral em processos de ensino-pesquisa**, uma escala adicional, explicitada em Castro e Porto (2019), caracterizada como uma escala de característica mesclada e um tanto quanto à parte das demais escalas; ressaltando que esta não foi pensada inicialmente do ponto de vista teórico, mas mostrou-se no mundo empírico como uma corroboração do discurso, de que várias atividades universitárias de fato são indissociáveis.

Código do item	Assertiva	Carga Fatorial	h2	α sem o item
Q_51	Os estágios de pós-doutorado realizados por docentes fornecem suporte à busca de financiamento para as atividades de extensão realizadas em IES.	0,94	0,880	-
Q_52	A realização do pós-doutorado costuma facilitar a realização de um maior número de projetos de extensão em IES.	0,93	0,875	-
Fator 1: Percepção de impacto na extensão. N° de itens = 2				$\alpha = 0,891$
Q_55	A realização do pós-doc contribui para que os docentes aumentem o número de pesquisas que realizam em IES.	0,73	0,707	0,879
Q_56	A realização do pós-doc pelos docentes melhora a qualidade das pesquisas que realizam em IES.	0,80	0,793	0,876
Q_57	A realização do pós-doc pelos docentes contribui para a busca de financiamento das atividades de pesquisa.	0,78	0,616	0,885
Q_58	A realização do estágio pós-doutoral pelos docentes tem se refletido em suporte para a consolidação de grupos de pesquisa em IES.	0,79	0,668	0,882
Q_59	A realização do pós-doutorado pelos docentes melhora a qualidade da produção intelectual da pós-graduação em IES.	0,83	0,754	0,875
Q_60	A realização do pós-doutorado pelos docentes facilita a construção de redes de pesquisa ou intercâmbios entre IES.	0,77	0,608	0,886
Q_61	A realização do pós-doutorado pelo docente favorece a um maior número de publicações em revistas internacionais indexadas.	0,74	0,580	0,898
Fator 2: Percepção de impacto na pesquisa. N° de itens = 7				$\alpha = 0,898$
Q_53	Os alunos de pós-graduação têm acesso a um conteúdo mais aprofundado quando disciplinas são ministradas por docentes que realizaram o pós-doutorado.	-0,88	0,773	0,776
Q_54	Após concluírem estágios pós-doutorais os docentes costumam realizar mais atividades de ensino na pós-graduação stricto sensu nas IES.	-0,81	0,748	0,802
Q_55	A realização do pós-doc contribui para que os docentes aumentem o número de pesquisas que realizam em IES.	-0,71	0,707	0,795
Q_56	A realização do pós-doc pelos docentes melhora a qualidade das pesquisas que realizam em IES.	-0,72	0,793	0,796
Fator 3: Percepção de impacto em processos de ensino-pesquisa. N° de itens = 4				$\alpha = 0,836$

Tabela 3 - Cargas fatoriais e comunalidades (h2) para os itens dos fatores de percepção de impacto na pós-graduação: “extensão”, “pesquisa” e “processos de ensino-pesquisa”.

O questionário construído e validado ficou então composto por três escalas de investigação de impacto, que podem ser utilizadas em conjunto ou utilizadas em

separado para a aferição de algum tópico específico, em virtude de que as três podem ser consideradas confiáveis, uma vez que obtiveram altos índices de consistência interna ($\alpha = 0,891$, $\alpha = 0,898$ e $\alpha = 0,836$), conforme detalhamento na Tabela 3.

Especialmente na escala aqui denominada de Percepção de Impacto em Processos de Ensino-Pesquisa, como observa-se na Tabela 3, encontram-se itens mais direcionados para as atividades de ensino na pós-graduação e para os processos da pesquisa, e não para os seus produtos, como a exemplo dos itens Q_55 e Q_56 que são aparentemente mais voltados para o intra-desenvolvimento da pesquisa do que para os seus *outputs* (a exemplo das publicações).

O questionário de Percepção de Impacto do pós-doutorado nessas três instâncias da pós-graduação, além de facilitar a produção de conhecimentos científicos futuros na área de comportamento organizacional, especialmente no campo do Treinamento, Desenvolvimento e de Educação Corporativa, pode sair do campo acadêmico de investigação e ser plenamente aplicável à área de Gestão de Ciência e Tecnologia e à área de Administração Educacional, como instrumento de avaliação e de *feedback*, e poderá vir a ser útil como instrumento de diagnóstico e também como indicador indireto de necessidades estratégicas de investimento/treinamento gerencial nas áreas de gestão de conhecimento e práticas de valorização do docente, a fim de investigar de que modo as percepções do trabalhador pesquisador estão relacionadas com os níveis mais subjetivos do impacto da capacitação realizada por meio dos estágios pós-doutorais.

REFERÊNCIAS

ABBAD-OC, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento: IMPACT**. 1999. 262f, Tese (Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, 1991.

BOOG, G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?** São Paulo: McGraw-Hill. 1980. 125 p.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, (número especial), p. 31-43. 2002. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300005>

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman. 2006. 576 p.

CALVOSA, M. V. D.; REPOSSI, M. G.; CASTRO, P. M. R. Avaliação de resultados da capacitação docente. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 1, p. 99-122. 2011. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772011000100006>.

CASTRO, P. M. R. **Influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação: O caso da USP**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas. 88 p.

CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

CASTRO, P. M. R.; PORTO, G. S. Copo meio cheio ou copo meio vazio? Estágio pós-doutoral, face exposta, revisão crítica e agenda de pesquisa. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 159-184, 2016. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698140410>

CASTRO, P. M. R.; PORTO, G. S. Percepção de impacto pós-doutoral nos processos de ensino-pesquisa. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**. Curitiba, v. 12, n. 2, p. 19-36, 2019. Doi: <http://dx.doi.org/10.3895/rbect.v12n2.4501>

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira. 1993. 186 p.

DUTRA, M. L. Avaliação de Treinamento. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 57, p. 14-26, 1984.

HAMBLIN, A. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1978.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: **Training and development handbook**. CRAIG, R.L (Org.), pp.18.1–18.27. New York: McGraw-Hill. 1976.

LORENZ, K. M. Índices de avaliação para programas de treinamento de recursos humanos. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 37, p. 15-21, 1980.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação Profissional. In: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs), pp. 41-64, Porto Alegre: Artmed/Bookman. 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimentos na empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 1997. 358 p.

PASQUALI, L. Instrumentalização no Estudo das Organizações: A utilização de Escalas Psicométricas. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W (Orgs). pp. 75-82. São Paulo, Cooperativa de Autores Associados, 1997.

SCHNEIDER, B. Is the sky really falling? A view of the future. In: **Evolving Practices in Human Resource Management**. KRAUT, I.; KORMAN, A. K. (Orgs). pp. 328-357. San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

SCHULTZ, T. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Zarhar Editores, 1973. 250 p.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 5 ed. São Paulo: Best Seller. 1999. 441 p.

SOUZA, V. C. **Impacto da qualificação docente nos resultados de uma universidade: o caso da UFBA**. 2002. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 2002.

STUFFLEBEAM, D. L. The CIPP model for program evaluation. In: **Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation**. MADDAUS, G.F.; KELLAGHAN, T.; STUFFLEBEAM, D. L. (Eds.), pp. 279-318. Boston: Mass Kluwer, 1983.

RECOMMENDATIONS ON THE CASE STUDY METHOD FOR BEGINNER RESEARCHERS

Data de submissão: 31/03/2020

Data de aceite: 02/06/2020

João Henrique Lopes Guerra

Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade
Federal de Uberlândia (UFU)

Uberlândia – MG

<http://lattes.cnpq.br/8082203656060484>

ABSTRACT: The qualitative researches are growing in relevance and diffusion, especially case studies. But an important concern on this research strategy has been discussed in the literature: the lack of rigor. Aiming to assist the beginner researchers and based on a comprehensive literature review supported by recognized journals and researchers, this chapter addresses key issues in conducting a quality case study. More experienced researchers must advise the beginners on the importance of rigor in conducting a scientific research. It is hoped that the issues addressed in the text can contribute to the understanding of the beginner researchers about the method and foster in them the concern to put these issues into practice, as well as the desire to deepen the knowledge on the subject.

KEYWORDS: Case study. Research rigor. Qualitative research.

RECOMENDAÇÕES SOBRE O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO PARA PESQUISADORES INICIANTES

RESUMO: As pesquisas qualitativas estão crescendo em relevância e difusão, especialmente os estudos de caso. Entretanto, uma preocupação importante sobre essa estratégia de pesquisa tem sido discutida na literatura: a falta de rigor. Visando auxiliar os pesquisadores iniciantes e baseado em uma extensa revisão da literatura suportada por periódicos e pesquisadores reconhecidos, este capítulo aborda questões-chave na condução de um estudo de caso de qualidade. Os pesquisadores mais experientes devem aconselhar os iniciantes sobre a importância do rigor na condução de uma pesquisa científica. Espera-se que as questões abordadas no texto possam contribuir para a compreensão dos pesquisadores iniciantes sobre o método e fomentem neles a preocupação em colocá-las em prática, bem como o desejo de aprofundar o conhecimento sobre o assunto.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo de caso. Rigor da pesquisa. Pesquisa qualitativa.

1 | INTRODUCTION

As the case study method has “no particular disciplinary orientation”, its scope of application is broad: social science, applied science, business, fine arts and humanities, among others (VanWYNSBERGHE; KHAN, 2007, p.81). Its importance is recognized in different areas (EISENHARDT, 1989; MEREDITH, 1998; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; BARRATT *et al.*, 2011; THOMAS, 2011; TSANG, 2014).

Csillag, Martins and Primo (2012) highlight the growth of this method in some of the leading international journals, such as the Journal of Operations Management (JOM) and the International Journal of Operations and Production Management. Paiva and Brito (2013, p.62) seem to share the same opinion: “recently, a movement has been identified by leading American academic journals to publish research using qualitative methodologies including case studies”.

The growing number of case studies published in high impact journals should be celebrated by qualitative researchers and is a source of motivation for beginner researchers. However, an important concern has been discussed in literature: the case study rigor. For Csillag, Martins and Primo (2012), it is undeniable the importance of qualitative research, especially the case studies; but researchers who adopt this method need to invest in more rigorous methodological procedures. The editor of the renowned JOM, Professor Tom Choi, notes that “there is still little rigor in applying the case study method” (see CSILLAG; MARTINS; PRIMO, 2012, p.381). Barratt *et al.* (2011) have observed in many papers adopting this method that insufficient information is provided on research design, data collection and analysis.

Several other researchers discuss the concern about the quality of case-based study (see: MEREDITH; SAMSON, 2002; DUBOIS; ARAUJO, 2007; SEURING, 2008; PIEKKARI; PLAKOYIANNAKI; WELCH, 2010). It is important to recognize, however, that this concern is not restricted to the external context or the most influential journals. For example, the results of the study by Cesar *et al.* (2010, p.42) revealed that “the case study method has been used without methodological rigor, especially in Brazil”. Lima *et al.* (2012, p.127) state that the quality of the case study method “has been discussed because of the lack of methodological rigor and research design, which reduces the advantages of this strategy and the validity of the study”.

Care with research rigor must follow the researcher from the beginning of his/her career. Aiming to contribute to beginner researchers, this text addresses key issues in conducting a quality case study. A literature review on qualitative research and the case study method is presented in the next section. Section 3 addresses the method. The key issues related to conduct a case study are discussed in section 4. Next, some final considerations are presented, followed by references.

2 | QUALITATIVE RESEARCH AND THE CASE STUDY METHOD

Ketokivi and Choi (2014, p.233) affirm that it is common for qualitative research to be defined by negation, that is, as what quantitative research is not: “whatever is not quantitative is qualitative”. Another undue way to differentiate these researches is to assert that the quantitative deals with numbers, whereas the qualitative deals with speeches and texts. Given that it is possible for a qualitative study to use quantification, it is not the nature of the data that determines whether a study is qualitative or quantitative, but its “theoretical orientation” (KETOKIVI; CHOI, 2014, p.233): while quantitative research “examines concepts in terms of amount, intensity or frequency”, the qualitative “examines concepts in terms of their meaning and interpretation in specific contexts of inquiry”.

Qualitative research is particularly suitable for understanding the “open systems” existing in the social sciences: systems that are influenced by their context and are not easily reproduced in a controlled environment, such as a laboratory (DUBOIS; ARAUJO, 2007). “Qualitative studies take place in a real social world and can have real consequences in people’s lives” (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014, p.311).

The case study is one of the qualitative approaches available. This method has its roots in the field of social sciences (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002) and over the last decades has received many definitions (VanWYNSBERGHE; KHAN, 2007), among which the following: “a case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident” (YIN, 2009, p.18).

The case can be a person, a classroom, an institution, a program, a policy, a system, a process (SIMONS, 2009). In studying a case it is necessary to consider the “temporal and contextual aspects” because they are necessary “to understand the how and why elements of the phenomenon” under investigation (MEREDITH, 1998, p.443). A striking feature of the method is its flexibility to combine different sources (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993; VanWYNSBERGHE; KHAN, 2007) and types of data (EISENHARDT, 1989; DUBOIS; GIBBERT, 2010) and even use other methods within the same study (MEREDITH, 1998; SIMONS, 2009; THOMAS, 2011).

Case studies can be classified in different ways (see THOMAS, 2011), depending on their characteristics: if the study considers one (single case) or more cases (multiple cases), if the case is analyzed in a specific period (cross-sectional) or over time (longitudinal) (for more details, see: YIN, 2009; HERMANOWICZ, 2013; TSANG, 2014). An additional classification takes into account the research objective: although the most common is to generate or test theory, there may be other objectives (SEURING, 2008; YIN, 2009; KETOKIVI; CHOI, 2014).

An important difference between quantitative and qualitative methods involves the concept of generalization (DUBOIS; ARAUJO, 2007), that is, “(...) the extent to which

findings drawn from studying one group are applicable to other groups or settings (...)” (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993, p.246). There are two types of generalization. “For empirical generalization, a large, random sample often justifies generalizing from the sample to the population from which the sample was drawn” (TSANG, 2014, p.372).

A common type of empirical generalization is statistical generalization, which occurs when a researcher observes a characteristic of a sample of a population (say, that 25% from a sample of foreign firms in Tokyo hire local Japanese as their CEOs) and then infers that the population itself has that characteristic (say, that 25% of all foreign firms in Tokyo hire local Japanese as their CEOs, within a margin of error). (TSANG, 2014, p.371)

This type of generalization is widely used in quantitative research. In qualitative studies, the “analytical generalization” (or “theoretical generalization”, TSANG, 2014) is used: “(...) a process separate from statistical generalization in that it refers to the generalization from empirical observations to theory, rather than a population (...)” (DUBOIS; GIBBERT, 2010, p.132). In the example about foreign firms in Tokyo, the researcher could develop a theory to explain this phenomenon based on a set of variables; the theory would try to explain what happens in Tokyo or even in Japan (TSANG, 2014).

3 | METHOD

Based primarily on Scopus and Web of Science scientific databases, a comprehensive literature review was performed. Although more recent articles were considered, the main focus was (due to the objective of this study) the most recognized and cited articles on the case study method, obtained from relevant academic journals. After selecting articles based on this criterion, a content analysis was then carried out aiming to identify, understand and organize the information. Some key issues related to the case study method were identified. After that, the information was coded (CORBIN; STRAUSS, 2015) according to these issues. The comparison of the information of a same code allowed to capture its meaning, generating interpretations. Other interpretations were obtained by comparing the codes. The next section was divided into parts and each contained a set of these interpretations.

4 | IMPORTANT ISSUES TO CONDUCT A CASE STUDY RESEARCH

This section brings some very important questions that a qualitative researcher should consider when conducting a case study.

About the researcher (or team)

“(…) Case-based research is not for everyone” (STUART *et al.*, 2002, p.427-428). This method requires researchers to have some skills that include knowing how to interview people, analyzing qualitative data *etc.* (MASON, 2002; STUART *et al.*, 2002). Before starting the study, the researchers should carry out a self-criticism and evaluate if they already have the necessary competences or if they should ask for help from other researchers. This is an ethical question (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014) that represents a commitment to the research quality.

The budget issue often imposes restrictions on the allocation of resources for the development of a study, but the literature recognizes the advantages of using more than one researcher at different research steps, such as collection (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993), coding (WESTON *et al.*, 2001; CRESWELL, 2007) and data analysis (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012; BOEIJE; WILLIS, 2013; WILLIS; BOEIJE, 2013). This strategy is a form of data triangulation, a concept discussed later. Eisenhardt (1989) defends that multiple investigators enhance the creative potential of the study (because they represent different analysis perspectives and often have complementary insights) and the convergence of observations enhances confidence in the findings (while conflicting perceptions prevents premature closure). Of course, they must have a common understanding of various aspects of the study (the research problem, objectives and steps) and adopt standardized procedures (for data collection and analysis, for example).

The research database

A case study usually encompasses a large volume of data (EISENHARDT, 1989; McCUTCHEON; MEREDITH, 1993). Therefore, as soon as possible, it is recommended (STUART *et al.*, 2002; YIN, 2009; GIBBERT; RUIGROK, 2010) to use a database to store and organize all data. This will facilitate the access of the persons involved and, at the same time, preserve secrecy and confidentiality when necessary or required. A portable external hard drive is a good option. Risks should be avoided through the routine of backing up data with a regular frequency.

The theory and the research question

One of the study starting points is the selection (and understanding) of the theory that will underpin the research. “(…) All research is based on theory” (FLYNN *et al.*, 1990, p.250); “there is always some relevant literature to refer to” (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002, p.216). In a study aimed at theory testing, the researcher selects the theory that will be tested or from which the hypotheses to be tested will be derived (JOHNSTON; LEACH; LIU, 1999; BITEKTINE, 2008; KETOKIVI; CHOI, 2014; TSANG, 2014). In a research aimed at theory generation, existing theories

will provide, for example, the initial constructs and frameworks (WESTON *et al.*, 2001; DUBOIS; GIBBERT, 2010). When conducting a study, the researcher must expand their boundaries: other fields can provide relevant theories to the study (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993; STUART *et al.*, 2002).

Even at the beginning of the study, it is important to define the research question, although it may be revised later (as new information or insights arise); this flexibility is an advantage of the case study method. An initial question helps to establish a well-defined focus for research. Without this focus, the researcher runs the risk of being overwhelmed by the volume of data (EISENHARDT, 1989). The research question can be derived from existing theories (JOHNSTON; LEACH; LIU, 1999; WESTON *et al.*, 2001), from literature (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) or from a conceptual framework (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), for example. In the beginning, it is also important to determine whether the problem under investigation will involve theory testing or generation (FLYNN *et al.*, 1990). If the intention is to publish the study, it is essential to assess the originality and potential contribution of the question and the research objective. For example: to be convincing and worthy of interest, a study that simply seeks “little more than the description of a particular phenomenon” should involve “*a talking pig*” (that is, an essential and remarkable phenomenon) (SIGGELKOW, 2007, p.20).

Selection of method(s)

There must be consistency among the research question, the method selection and the data collection and analysis processes. In this context, Woodside (2010) draws attention to the so-called “law of the instrument”, which refers to the tendency of researchers to select the tools they dominate most. Therefore, a question researchers should ask themselves (following the recommendation of MASON, 2002), at the beginning of a new study is: Am I certain the case study method is the most appropriate for the question under investigation? If you are sure of that, consider taking advantage of the case study flexibility and combining methods in the same study, including qualitative and quantitative (MEREDITH, 1998).

Selection of cases

One of the most important methodological decisions is the selection of cases that will be part of the study (DUBOIS; ARAUJO, 2007). Imagine a researcher who wanted to analyze the problems surrounding the relationship between telecommunication companies (mobile telephony) operating in Brazil and their suppliers. The researcher would almost instantly know which companies could be studied if the objective was to look at this question from the point of view of telecommunication companies (there are few such companies in the country). However, the same question examined from the suppliers’ point of view would expand the possibilities for a universe of hundreds or

thousands of organizations very different from each other and geographically dispersed. To avoid this obstacle, the researcher would have to adopt some criteria to select one or more suppliers.

Note that the study focus directs the selection of cases: the analysis point of view and the criterion for choosing the firms would depend on the research question and objectives. Therefore, when the research has a clear and well-defined focus, the selection of cases is facilitated. Then, notice that the researcher should opt for a single case study or multiple cases. If the researcher decided to develop the study from the point of view of the telecommunication companies, the research would probably still be of great interest if a single case were studied, considering the importance and singularities of this type of company. Yin (2009, p.47-49) calls these special cases, which alone justify a research, as “critical”, “unique”, “representative” or “revelatory” cases. However, while it is possible to generate theory or test a hypothesis through a single case (FLYNN *et al.*, 1990; STUART *et al.*, 2002), in general the use of more than one case will strengthen the results and conclusions of the study (EISENHARDT, 1991; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; TSANG, 2014). Furthermore, multiple cases favor the generalization of findings. In research that tests hypotheses (TSANG, 2014): “cases that contradict the hypotheses derived from the theory constitute a result of falsification, which helps to establish the boundary conditions of the theory” (p.379); “(...) a multiple-case design is in a better position than a single-case design to show how far a disconfirming finding is a widespread phenomenon” (p.376).

In research that generates theory, multiple cases allow the findings obtained in a case can be compared with other cases. This process involves replication and extension: “replication simply means that individual cases can be used for independent corroboration of specific propositions. (...) Extension refers to the use of multiple cases to develop more elaborate theory” (EISENHARDT, 1991, p.620). Therefore, it is possible to identify more clearly what represents a pattern among cases, separating from what is simply an idiosyncrasy of any of the cases (EISENHARDT, 1991; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; TSANG, 2014). Of course, this separation becomes more difficult when analyzing a single case. “(...) Theory building from multiple cases typically yields more robust, generalizable, and testable theory than single-case research” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p.27); “(...) a multiple case design provides a stronger basis for theoretical generalization than a single-case design. (...) When a finding is observed in more than one case, its generalizability is enhanced” (TSANG, 2014, p.374).

Considering that multiple case studies are generally more advantageous than single case studies, the question is how to choose cases in situations in which it is possible and desirable to study more than one case. It is imperative not to adopt a biased position, selecting cases because they support a particular theory or choosing a theory because it is supported by certain cases (BITEKTINE, 2008), for example.

At the same time, cases cannot be randomly selected (as they would in statistical generalization); in analytical generalization (see section 2) cases are chosen taking into account their theoretical relevance (DUBOIS; ARAUJO, 2007) and potential to contribute to the research objectives (STUART *et al.*, 2002). Therefore, some cases are selected because they predict similar results (favoring the generalization of findings) while others are selected because they predict contrasting results based on anticipatable (known) reasons (establishing the boundary conditions of findings) (YIN, 2009; TSANG, 2014).

The researcher concerned about the research quality should consider some types of cases. The “negative (deviant) cases” are those that do not fit the pattern (CORBIN; STRAUSS, 2015), in which some outcome predicted by theory does not occur (EMIGH, 1997). The “polar types” represent extreme examples, such as cases of success and failure (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). These cases allow contrasting the patterns in the data (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), enriching the findings and leading to alternative explanations (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993; CORBIN; STRAUSS, 2015). Identifying these cases at the beginning favors the research efficiency, but it is possible that they are not identified in the initial steps. One recommendation: as the association with a negative image (failure, for example) is undesirable for many companies, an alternative is to present anonymous data (SEURING, 2008).

Although resource availability and time constraints force researchers to plan the number of cases in advance (EISENHARDT, 1989), an accurate estimate can be difficult to obtain before data collection (but the following researchers provide some general information or guidance: EISENHARDT, 1989; MEREDITH, 1998; STUART *et al.*, 2002; BARRATT *et al.*, 2011). Therefore, an initial estimate should not be considered a goal: in the field, the researcher may find that more or fewer cases will be required, compared to what was originally planned. When to stop adding cases to research is a relevant question in this discussion. For Voss, Tsiriktsis and Frohlich (2002, p.210), “(...) the time to stop is when you have enough cases and data to satisfactorily address the research questions”. The concept of “theoretical saturation” is a useful indicator: it is achieved when no new information or themes is gathered once additional cases or interviewees are included in the study (GUEST; BUNCE; JOHNSON, 2006; BOEIJE; WILLIS, 2013).

Data triangulation

Triangulation is a key concept that favors the quality of research (GIBBERT; RUIGROK, 2010). The term has its origin in navigation, military strategy and surveying (see BLAIKIE, 1991) and its use in the scientific field is linked to the “modus operandi” of detectives, doctors and other professionals. For example: to strengthen an accusation, the detective must gather different evidence pointing to the same suspect (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). In qualitative research, triangulation means that the

researcher should seek to diversify the sources of evidence and compare them with each other. The more convergence (corroboration) among them, the more robust the findings will be (EISENHARDT, 1989).

In a research, triangulation can be put into practice through the adoption of different researchers, theories, methods and data sources. The advantages of using more than one researcher in the same study were discussed earlier. Consideration of different theories can result in different interpretations of the same phenomenon, allowing the researcher to select those that are closest to the collected evidence (DENZIN, 1989). By combining methods the researcher can achieve the advantages of each and avoid their specific deficiencies (DENZIN, 1989).

Selection of data sources

The choice of cases that will be part of the study influences the selection of data sources. This selection is also influenced by the research focus: the sources should be able to provide evidence for the questions included in the questionnaire (JOHNSTON; LEACH; LIU, 1999) and ultimately answer the research question. One of the case study advantages is to accommodate a wide variety of data sources: interviews, academic literature, observations, documents, historical records, production statistics, survey data etc. (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; BITEKTINE, 2008; BARRATT *et al.*, 2011). Additionally, it allows adjustments (the addition of data sources, for example) when appropriate (EISENHARDT, 1989; BARRATT *et al.*, 2011). Data can be quantitative or qualitative, obtained from primary or secondary sources (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993). When following a line of inquiry, the researcher must be supported by reliable data sources.

Selection of interviewees

It is not uncommon for a researcher to assume instinctively that the study will involve certain types of data, such as interviews (MASON, 2002). Therefore, in selecting data sources, it is critical that researchers be aware of their choices and gather arguments to support them. But, it is a fact that the interview is one of the main methods of data collection in qualitative research (MASON, 2002; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012; DENHAM; ONWUEGBUZIE, 2013). “Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data, especially when the phenomenon of interest is highly episodic and infrequent” or “intermittent and strategic” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p.28).

The commitment to triangulation also influences the choice of interviewees: whenever possible, people from different areas and hierarchical levels should be selected from different organizations (McCUTCHEON; MEREDITH, 1993; WESTON *et al.*, 2001; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; PIEKKARI; PLAKOYIANNAKI; WELCH, 2010). Voss, Tsikriktsis and Frohlich (2002, p.206) recommend that “(...) the researcher

should be seeking multiple viewpoints particularly where there is likely to be subjectivity and bias, but be wary of committing too much time and resources” (so, there is a trade-off between richness of data and efficiency). A relevant question: if there is any kind of relationship between the researcher and the interviewee, this should be explained in the case study report.

A case study researcher should maintain contacts in the sectors of interest. For example: former students and meetings can be vital in finding experts (FLYNN *et al.*, 1990). However, it is important to be aware that identifying a potential informant and convincing him or her to participate in an interview is not always a straightforward, simple or quick process. Some companies do not allow employees to participate in research and employees themselves may decline the invitation because of heavy workload (GATTIKER; PARENTE, 2007). While in some areas the informant may receive financial compensation to participate in the interview (see ANTIN; CONSTANTINE; HUNT, 2015), this is not likely a common situation in all areas. One strategy that can be used to convince a person to contribute is to point out the benefits the research will bring to the academy or organization that will be studied (GATTIKER; PARENTE, 2007). Another strategy is to request the support of an industry group or technical association (FLYNN *et al.*, 1990; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). The researcher can also adopt the “snowball method” in which every interviewee provides the names of other people that could contribute to the study (BITEKTINE, 2008; BRAYDA; BOYCE, 2014). The idea is: the researcher takes advantage of the influence of the interviewee who made the indications, using he/she as a bridge to convince others to participate in the research. “An ideal prime contact should be someone senior enough to be able to open doors where necessary, to know who best to interview to gather the data required and to provide senior support for the research being conducted” (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002, p.206).

How many interviews should be conducted? The concept of theoretical saturation is also a great reference to answer this question. It is important to highlight that in longitudinal studies, besides the selection of interviewees and the number of interviews, there is an additional decision: the frequency of interviews (see HERMANOWICZ, 2013).

Selection of interview type

In addition to selecting the interviewees, the researcher will have to decide on the type of interview. The first decision is whether the interview will be face-to-face or not (in the second case, it will be mediated by a technology). The face-to-face interview, favored by “the more social nature” of the encounter (IRVINE; DREW; SAINSBURY, 2013, p.101), offers many possibilities to create a good interview ambience (OPDENAKKER, 2006). Furthermore, the “social cues” (voice, intonation and body language) of the interviewee can give the interviewer extra information (OPDENAKKER, 2006). On the other hand,

the social cues supplied by the interviewer can play the role of showing attention and interest to an interviewee (IRVINE; DREW; SAINSBURY, 2013). Disadvantages of face-to-face interviews are related to “time and financial constraints as well as other logistical considerations” (DEAKIN; WAKEFIELD, 2014, p.604). Therefore, as the data collection process may undergo refinement (or corrections), the researcher must initiate the interviews with geographically close people, and only after expand the horizon to the sites that may be expensive and time-consuming to get into (STUART *et al.*, 2002). Remember that face-to-face interviews may be with a single interviewee or a group; the latter allows debate, although may be dominated by an influential person (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Currently available technologies represent really viable options as a complement or replacement to face-to-face interview (DEAKIN; WAKEFIELD, 2014). Synchronous technology (such as telephone) keeps interviewer and interviewee separated in space; asynchronous (such as email) keeps them also separated in time. Interviews using these technologies eliminate or reduce the disadvantages of the face-to-face interview: time (to access the interview site) and cost (for travel, for example). If the interview is mediated by technology, an informant may be more likely to accept the invitation to participate in the research (see DEAKIN; WAKEFIELD, 2014). Asynchronous technologies can facilitate communication between two people located in different time zones (JAMES; BUSER, 2006). But James and Buser (2006), Irvine, Drew and Sainsbury (2013) and Deakin and Wakefield (2014) have identified (in the literature or as a result of their research) some difficulties that should be considered: the absence of a visual encounter means that the non-verbal cues are lost; it may be harder to achieve rapport (without a handshake or coffee before the interview, for example); requests for clarification of questions can be more frequent; the interviewees can make more explicit checks on whether what they are saying is adequate (sufficient or relevant); the researcher may need to use more verbalized pointers to show interest and attention; interviews may be shorter; technology may fail; researcher and interviewee need to have technological expertise and access to technology; the identify verification can be more difficult; the interviewee may be concerned that responses (via e-mail, for example) are inadvertently passed on to others; and interviewees may be slow to respond (in asynchronous technologies).

Another important decision concerns the rigidity of the interview structure and the freedom that will be given to the interviewee’s speech. In a structured interview it is common to use a fixed questionnaire, with closed questions (preestablished questions with a limited set of response categories: the interviewee chooses an alternative or a value in a scale) (MEREDITH *et al.*, 1989). This format facilitates comparison among interviewees, groups or cases (MEREDITH *et al.*, 1989; FLYNN *et al.*, 1990; GIVEN, 2008), but restricts responses (so it may be poor in understanding more complex phenomenon). At the other extreme is the unstructured interview, which utilizes general open-ended questions for the purpose of introducing themes that

will be freely addressed by the interviewee (MEREDITH et al., 1989; GIVEN, 2008). The interviewee's speech may reveal new themes, which in turn can generate new questions. This format is suitable for studying new domains or to interview articulate individuals (GIVEN, 2008). It can also be used in the early steps of a research (for example, when the researcher does not yet have much understanding of the research problem and its context). However, it can be difficult to compare the answers – or there may be nothing to compare (MEREDITH *et al.*, 1989). The semi-structured interview is an intermediate solution: the researcher adopts preestablished open-ended questions and “has more control over the topics of the interview than in unstructured interviews, but in contrast to structured interviews (...) that use closed questions, there is no fixed range of responses (...)” (GIVEN, 2008, p.810). This interview follows “a relatively informal style” (MASON, 2002, p.62) and the researcher may decide to change the order of the questions or add a new question depending on the circumstance.

Questions of the questionnaire

In any rigorous case study, there is an important document that guides the researcher in the data collection step: the protocol. Based on Yin (2009), the protocol should include: general information about the study and the selected cases and data sources, data collection procedures (recommendations on how to proceed in the field – before, during and after the interviews), the questions of the questionnaires and guidelines for the case study report.

The questions included in a protocol are fundamental because they represent the bridge between the sources of evidence and the research contributions. There are at least two groups of questions that need to be developed (see YIN, 2009). The first one includes questions addressed to the researcher: questions derived from the research problem and closely linked to the chosen line of inquiry. These questions must always be fresh in the researcher's mind. The other group includes the questions (derived or adapted from the questions of the first group) that will in fact be addressed to the interviewees. Besides the research focus itself (in terms of problem and objectives), there are other typical references to elaborate the questions: previous research, existing theories, literature reviews and pilot studies or interviews (WESTON *et al.*, 2001; GIVEN, 2008; ANTIN; CONSTANTINE; HUNT, 2015).

Recommendations for the case study report

After making the most important decisions about the research project and gathering minimal information about the phenomenon, the researcher can establish a provisional structure for the report. As the study progresses, this initial structure will gradually be perfected and refined. The evolution of the structure reflects the researcher's understanding of the phenomenon and, at the same time, influences the decisions made during the research steps.

The flexibility allowed by the case study method is not an “authorized omission”: it is essential to present to the reader the options identified during the research and justify the decisions made (including the choice of method). In scientific articles, the sections that present the data collection and data analysis steps require particular care because they often lack rigor (see: SEURING, 2008; PIEKKARI; PLAKOYIANNAKI; WELCH, 2010; BARRATT *et al.*, 2011). Therefore, the researcher should: present the arguments adopted in the selection of information sources and interviewees; describe the data collection process and the difficulties faced; and detail the data analysis so that the findings and conclusions do not appear to have emerged “like magic”.

There are other recommendations in the literature. Meaningfully coherent studies “achieve their stated purpose” and “accomplish what they espouse to be about” (TRACY, 2010, p.848). Thus, the researcher must present the research outcomes (concepts, frameworks, models, propositions, descriptive insights, confirmation or falsification of hypotheses, revised hypotheses or frameworks) (EISENHARDT, 1989; BARRATT *et al.*, 2011) and the theoretical, heuristic, practical or methodological contributions (TRACY, 2010; DeHORATIUS; RABINOVICH, 2011; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014), compare the findings with the existing literature (DeHORATIUS; RABINOVICH, 2011; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014) and discuss whether the findings are transferable to other contexts (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Limitations (PIEKKARI; PLAKOYIANNAKI; WELCH, 2010) and areas of uncertainty (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014) should be highlighted.

In short, the report should be transparent, providing information for the reader to assess the rigor of the research and the confidence in the findings.

5 | FINAL CONSIDERATIONS

The widespread diffusion of the case study method in different areas has recently been confronted with criticism related to the poor quality of the studies that adopt this research strategy. Thus, the more experienced researchers need to advise the beginners on the importance of rigor in conducting scientific research. This concern must exist and be fostered from the most basic studies developed by researchers at the beginning of their careers. Without rigor, the research results have no application.

Flexibility has been indicated (STUART *et al.*, 2002; DUBOIS; ARAUJO, 2007; SEURING, 2008; PIEKKARI; PLAKOYIANNAKI; WELCH, 2010) as a striking feature of the case study method. However, this flexibility cannot be confused as an excuse or permission for the researcher not to be rigorous. Methodological procedures are available and must be followed.

This text aimed to contribute to this subject by discussing key issues to conduct a quality case study. Recommendations on data analysis were not included here because the author believes that they justify a specific study (see for example: EISENHARDT,

1989; MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014; NEUMAN, 2014; CORBIN; STRAUSS, 2015), considering the great variety of data types used in qualitative research (NEUMAN, 2014) and the different ways of analyzing them (TESSIER, 2012). Despite these limitations, the author hopes that the issues discussed here contribute to the understanding of the beginner researcher and foster in him/her the concern to deepen the knowledge on this subject.

REFERENCES

Antin, T. M. J.; Constantine, N. A.; Hunt, G. Conflicting discourses in qualitative research: the search for divergent data within cases. **Field Methods**, v.27, n.3, p.211-222, 2015.

Barratt, M.; Choi, T. Y.; Li, M. Qualitative case studies in operations management. **J. of Operations Manag.**, v.29, n.4, p.329-342, 2011.

Bitektine, A. Prospective case study design: qualitative method for deductive theory testing. **Organiz. Research Methods**, v.11, n.1, p.160-180, 2008.

Blaikie, N. W. H. A critique of the use of triangulation in social research. **Quality and Quantity**, v.25 n.2, p.115-136, 1991.

Boeije, H.; Willis, G. The Cognitive Interviewing Reporting Framework (CIRF): towards the harmonization of cognitive testing reports. **Methodology**, v.9, n.3, p.87-95, 2013.

Brayda, W. C.; Boyce, T. D. So you really want to interview me? Navigating 'sensitive' qualitative research interviewing. **Int. J. of Qualitat. Methods**, v.13, p.318-334, 2014.

Cesar, A. M. R.; Antunes, M. T. P.; Vidal, P. G. Método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade. **Rev. Inf. Cont.**, v.4, n.4, p.42-64, 2010.

Corbin, J.; Strauss, A. **Basics of qualitative research**. 4. ed. SAGE, 2015.

Creswell, J. W. **Qualitative inquiry & research design**. 2. ed. SAGE, 2007.

Csillag, J. M.; Martins, R.; Primo, M. A. M. Estudos de caso como opção de pesquisa empírica em operações. **Rev. Ad. Empr.**, v.52, n.4, p.380-385, 2012.

Deakin, H.; Wakefield, K. Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. **Qualitat. Research**, v.14, n.5, p.603-616, 2014.

DeHoratius, N.; Rabinovich, E. Field research in operations and supply chain management. **J. of Operations Manag.**, v.29, n.5, p.371-375, 2011.

Denham, M. A.; Onwuegbuzie, A. J. Beyond words: Using nonverbal communication data in research to enhance thick description and interpretation. **Int. J. of Qualitat. Methods**, v.12, n.1, p.670-696, 2013.

Denzin, N. K. **The research act**. 3. ed. Prentice-Hall, 1989.

Dubois, A.; Araujo, L. Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges. **J. of Purchasing and Supply Manag.**, v.13, n.3, p.170-181, 2007.

- Dubois, A.; Gibbert, M. From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. **Ind. Mark. Manag.**, v.39, n.1, p.129-136, 2010.
- Eisenhardt, K. Building theories from case study research. **The Acad. of Manag. Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- Eisenhardt, K. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **The Acad. of Manag. Review**, v.16, n.3, p.620-627, 1991.
- Eisenhardt, K. M.; Graebner, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Acad. of Manag. J.**, v.50, n.1, p.25-32, 2007.
- Emigh, R. J. The power of negative thinking: the use of negative case methodology in the development of sociological theory. **Theory and Society**, v.26, n.5, p.649-684, 1997.
- Flynn, B. B. *et al.* Empirical research methods in operations management. **J. of Operations Manag.**, v.9, n.2, p.250-284, 1990.
- Gattiker, T. F.; Parente, D. H. Introduction to the special issue on innovative data sources for empirically building and validating theories in operations management. **J. of Operations Manag.**, v.25, n.5, p.957-961, 2007.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W. The 'what' and 'how' of case study rigor: three strategies based on published work. **Organiz. Research Methods**, v.13, n.4, p.710-737, 2010.
- Gioia, D. A.; Corley, K. G.; Hamilton, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organiz. Research Methods**, v.16, n.1, p.15-31, 2012.
- Given, L. M. (Ed.). **The SAGE encyclopedia of qualitative research methods**. SAGE, 2008.
- Guest, G.; Bunce, A.; Johnson, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v.18, n.1, p.59-82, 2006.
- Hermanowicz, J. C. The longitudinal qualitative interview. **Qualitat. Sociology**, v.36, n.2, p.189-208, 2013.
- Irvine, A.; Drew, P.; Sainsbury, R. Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. **Qualitat. Research**, v.13, p.87-106, 2013.
- James, N.; Busher, H. Credibility, authenticity and voice: dilemmas in online interviewing. **Qualitat. Research**, v.6, n.3, p.403-420, 2006.
- Johnston, W. J.; Leach, M. P.; Liu, A. H. Theory testing using case studies in business-to-business research. **Ind. Mark. Manag.**, v.28, n.3, p.201-213, 1999.
- Ketokivi, M.; Choi, T. Renaissance of case research as a scientific method. **J. of Operations Manag.**, v.32, n.5, p.232-240, 2014.
- Lima, J. P. C. et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Rev. Contab. e Org.**, v.6, n.14, p.127-144, 2012.
- Mason, J. **Qualitative researching**. 2. ed. SAGE, 2002.
- McCutcheon, D. M.; Meredith, J. R. Conducting case study research in operations management. **J. of Operations Manag.**, v.11, n.3, p.239-256, 1993.

- Meredith, J. Building operations management theory through case and field research. **J. of Operations Manag.**, v.16, n.4, p.441-454, 1998.
- Meredith, J. R. *et al.* Alternative research paradigms in operations. **J. of Operations Manag.**, v.8, n.4, p.297-326, 1989.
- Meredith, J. R.; Samson, D. A. Introduction to the special issue: case study and field research. **J. of Operations Manag.**, v.20, n.5, p.415-417, 2002.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M.; Saldaña, J. **Qualitative data analysis**. 3. ed. SAGE, 2014.
- Neuman, W. L. **Basics of social research**. 3. ed. Pearson, 2014.
- Opdenakker, R. Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. **Forum Qualitat. Sozialforschung**, v.7, n.4, 2006.
- Paiva, E. L.; Brito, L. A. L. Produção científica brasileira em gestão de operações no período 2000-2010. **Rev. Ad. Empr.**, v.53, n.1, p.56-66, 2013.
- Piekkari, R.; Plakoyiannaki, E.; Welch, C. 'Good' case research in industrial marketing: insights from research practice. **Ind. Mark. Manag.**, v.39, n.1, p.109-117, 2010.
- Seuring, S. A. Assessing the rigor of case study research in supply chain management. **Supply Chain Manag.**, v.13, n.2, p.128-137, 2008.
- Siggelkow, N. Persuasion with case studies. **Acad. of Manag. J.**, v.50, n.1, p.20-24, 2007.
- Simons, H. **Case study research in practice**. SAGE, 2009.
- Stuart, I. *et al.* Effective case research in operations management. **J. of Operations Manag.**, v.20, n.5, p.419-433, 2002.
- Tessier, S. From field notes, to transcripts, to tape recordings: evolution or combination? **Int. J. of Qualitat. Methods**, v.11, n.4, p.446-460, 2012.
- Thomas, G. A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. **Qualit. Inquiry**, v.17, n.6, p.511-521, 2011.
- Tracy, S. J. Qualitative quality: eight 'big-tent' criteria for excellent qualitative research. **Qualit. Inquiry**, v.16, n.10, p.837-851, 2010.
- Tsang, E. W. K. Generalizing from research findings: the merits of case studies. **Int. J. of Manag. Reviews**, v.16, n.4, p.369-383, 2014.
- VanWynsberghe, R.; Khan, S. Redefining case study. **Int. J. of Qualitat. Methods**, v.6, n.2, p.80-94, 2007.
- Voss, C.; Tsiriktsis, N.; Frohlich, M. Case research in operations management. **Int. J. of Operations and Production Manag.**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.
- Weston, C. *et al.* Analyzing interview data: the development and evolution of a coding system. **Qualitat. Sociology**, v.24, n.3, p.381-400, 2001.
- Willis, G.; Boeije, H. Reflections on the Cognitive Interviewing Reporting Framework: efficacy,

expectations, and promise for the future. **Methodology**, v.9, n.3, p.123-128, 2013.

Woodside, A. G. Bridging the chasm between survey and case study research: Research methods for achieving generalization, accuracy, and complexity. **Ind. Mark. Manag.**, v.39, n.1, p.64-75, 2010.

Yin, R.K. **Case study research: design and methods**. 4. ed. SAGE, 2009.

PANORAMA DAS DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Data de submissão: 12/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Edir Antonia de Almeida

Universidade do Estado de Mato Grosso –
UNEMAT
Cáceres –MT

Link para o currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/833172352443486>

Geovana Alves Fedato de Lima

Universidade do Estado de Mato Grosso –
UNEMAT
Sinop –MT

Link para o currículo Lattes:

RESUMO: Este artigo buscou identificar as principais abordagens utilizadas nos estudos sobre avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social – IS - (2009-2014). Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das seguintes bases de dados: EBSCOhost e *Web of Science*. Após análise dos artigos encontrados, constatou-se que a maioria dos trabalhos ainda se restringe à visão de desempenho relacionada ao conceito de medição de desempenho, preocupando-se com ferramentas e técnicas de medição de resultados (econômico-financeiro impacto social). Poucos trabalhos adotaram uma concepção mais holística de avaliação de desempenho, a qual se preocupasse tanto

com os resultados quanto com o processo gerencial (eficiência organizacional). Dessa forma, analisa-se que ainda há uma demanda reprimida por estudos que concebam a IS como um fenômeno multidimensional, e como tal, enseja uma visão mais sistêmica de avaliação de desempenho, a qual aborde amplos aspectos da Inovação Social (processos e resultados).

PALAVRAS-CHAVE: inovação social; avaliação de desempenho; medição de desempenho.

OVERVIEW OF THE PERFORMANCE ASSESSMENT DIMENSIONS IN THE CONTEXT OF SOCIAL INNOVATION

ABSTRACT: This article aimed to identify the main approaches used in the studies on performance evaluation in the context of Social Innovation - IS - (2009-2014). For this, a systematic review of the literature was carried out, from the following databases: EBSCOhost and *Web of Science*. After analyzing the found articles, it was verified that most of the work is still restricted to the performance vision related to the concept of performance measurement, being concerned with tools and techniques of measurement of results (economic and financial social impact). Few papers have adopted a more holistic conception of performance evaluation, which is concerned both with results and with the managerial process (organizational

efficiency). In this way, it is analyzed that there is still a repressed demand for studies that conceive IS as a multidimensional phenomenon, and as such it provides a more systemic view of performance evaluation, which addresses broad aspects of Social Innovation (processes and results).

KEYWORDS: social innovation; Performance evaluation; Performance measurement.

1 | INTRODUÇÃO

Conforme revisão realizada pelos autores Bititci, Dorfler e Nudurupati (2012), a concepção de *performance* ou desempenho está mudando, cada vez mais sendo incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. Sob esta nova perspectiva, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo - estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização. Dessa forma, esta noção de desempenho compreende também o controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização. Nessas circunstâncias, o desempenho é indicador da eficiência gerencial.

Assim, desempenho torna-se um tema de interesse comum a organizações de qualquer natureza, uma vez que extrapola os indicadores econômicos e financeiros, configurando-se enquanto um instrumento mais complexo de avaliação gerencial de qualquer organização.

A sentença acima também se aplica ao campo da Inovação Social (IS), que pode ser conceituada como “uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades” (CLOUTIER, 2003). Estas iniciativas carecem de avaliação dos seus resultados (impacto social), bem como do seu processo gerencial, por meio do qual são viabilizadas as mudanças sociais almejadas. Em outras palavras, as experiências de IS necessitam de avaliação do desempenho que, neste contexto, significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelas mesmas, bem como analisar os processos e rotinas gerenciais, a partir dos quais esses resultados são gerados.

Apesar da relevância da Avaliação de Desempenho no contexto da IS, estudos nessa área ainda são incipientes. Autores avaliam que uma das razões para o lento progresso do campo de estudo reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas de avaliação: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao

mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores.

Portanto, pesquisas nesta área têm um grande potencial de contribuição ao desvelamento acerca de concepções e modelos de avaliação de desempenho em contextos de organizações sociais. Neste contexto, insere-se este artigo, cujo objetivo é identificar e analisar - por meio de uma revisão sistemática de literatura – as dimensões de avaliação de desempenho, tratadas pelos autores (2009-2014). Dessa forma, busca-se visualizar o panorama desenhado pelos autores acerca da avaliação de desempenho, no contexto da IS.

A contribuição do estudo pode ser evidenciada de duas formas: num primeiro momento, com base na análise dos artigos da revisão de literatura, identifica-se uma lacuna, constituída pela falta de estudos que busquem compreender a multidimensionalidade do desempenho em Inovação Social – que incorpore análise do processo ou dimensão organizacional (planejamento e implementação das ações) e os consequentes impactos (resultados). De outra forma, almeja-se contribuir com os estudos na área de gestão de desempenho em inovação ao oferecer possibilidade de avaliação das ações de inovação que contemple a lacuna visualizada.

Para efeito de organização, este artigo é constituído da seguinte estrutura: após esta introdução, segue o primeiro tópico referente à fundamentação teórica, necessária à compreensão de conceitos-chave tais como IS, Avaliação de Desempenho e Controle Gerencial. No tópico seguinte, são apresentados os resultados e análises da revisão sistemática de literatura, na qual se desenha um panorama de estudos acerca das dimensões de avaliação de desempenho à IS, do período em questão. Ao final do ensaio, são tecidas as considerações finais, momento em que são deixadas as impressões das autoras acerca do tema.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marco conceitual de Inovação Social

A proliferação de núcleos e centros de pesquisa sobre o tema indica o interesse da comunidade acadêmica pelo mesmo. Para citar alguns, ressalta-se o trabalho desenvolvido pelas universidades de Stanford, Harvard e Brown, nos Estados Unidos, as quais têm desenvolvido programas de pesquisa e cursos sobre o tema. No Canadá, há uma produção proeminente conferida aos membros do CRISES – *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*. Na Europa, destaca-se a atuação do INSEAD, da Universidade de Cambridge, o qual desenvolve os seguintes projetos e atividades: EMUDE – *Emerging User Demands for Sustainable Solutions* -, o *Consumer Citizenship Network*, o *Creative Communities for Sustainable lifestyles* e o ISESS- *Innovation and Social Entrepreneurship in Social Services* (BIGNETTI, 2011).

O termo IS não é novo, mas, contemporaneamente, aparece em 1970, nos trabalhos de James B. Taylor, no qual apresenta a experiência de IS como uma

mudança no campo da prática social que requer a cooperação de diferentes membros da comunidade envolvida HARRISSON; COMEAU-VALL; CHAARI, 2012).

O conceito de IS ainda está em construção, por isso não há uma definição consensual. Ao contrário disso, há uma profusão de conceitos, os quais abrangem um amplo espectro de dimensões e concepções de análise. Eis algumas definições:

Autores	Definições
Cloutier (2003)	Uma resposta nova , definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Moulaert <i>et al.</i> (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (<i>empowerment</i>) através da inovação nas relações na comunidade e na governança comunitária.
Mulgan <i>et al.</i> (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
CRISES (2013)	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações.

Figura 1. Definições de Inovação Social

Fonte: Bignetti, 2011.

Percebe-se a diversidade de definições sobre o tema, podendo significar “uma resposta”, “um processo”, “uma ideia”, podendo se apresentar de forma processual, outras, institucional ou organizacional. Dessa forma, não há uma única forma de compreensão e de apresentação do fenômeno (CLOUTIER, 2003).

Outro aspecto relevante sobre a natureza de uma IS reside no fato de que não significa, necessariamente, uma novidade, pois inovar nem sempre é sinônimo de criação de algo novo (MULGAN *et al.*, 2007), podendo significar o fornecimento de uma alternativa, que muitas vezes pode ser um reenchaixe em situações passadas.

Assim, as definições são elaboradas a partir de variadas compreensões e abordagens, entretanto, pode-se identificar, pelo menos, dois elementos principais implícitos em qualquer conceito de IS: o primeiro é sobre o objetivo da IS, o qual é solucionar ou atender a uma demanda social. O segundo refere-se à expectativa de seus resultados, a qual é realizar uma mudança social. A seguir, são discutidas as abordagens concernentes ao tema.

2.2 Diferentes abordagens de Inovação Social

Tão diversas quanto às definições, são também as abordagens sobre o tema, as quais escolhem suas dimensões ou lentes de análise. Uma primeira abordagem

concebe 04 dimensões de análise da IS: **forma** - a IS pode ser caracterizada por ser intangível ou imaterial ligada mais à ideia de serviço, ao invés de produto; **processo de criação** - está vinculado à participação dos usuários, ou seja, ele é um agente efetivo em todo o processo de desenvolvimento da inovação e implantação; **atores** - são os diversos envolvidos no desenvolvimento de uma IS, dentre os quais: empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores sociais, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários; **objetivos** de mudança que busca atingir - referem-se à resolução de problemas, os quais podem abranger uma diversidade de ações, tais como respostas a situações sociais até o rearranjo dos papéis sociais e a mudança das estruturas sociais (BIGNETTI, 2011).

Caracterizando uma nova lente, o CRISES aborda a IS e as transformações sociais a partir de três eixos de estudos complementares: **território** - inter-relação estabelecida pelos atores no âmbito local e seu papéis nas práticas de inovação social (CAILLOUETTE et al., 2009); **condições de vida** - preocupa-se em analisar as melhorias das condições de vida das pessoas, bem como a intersecção das políticas públicas e movimentos sociais; **trabalho e emprego** - refere-se à organização do trabalho, regulação de emprego e governança corporativa no setor produtivo e serviços, no serviço público, analisando as dimensões organizacionais e institucionais (ANDREW; KLEIN, 2010).

Cloutier - também pesquisadora do CRISES - desenvolve uma abordagem semelhante (BIGNETTI, 2011), entretanto, centra suas análises aos **níveis do indivíduo** - busca compreender as mudanças duradoras que a inovação proporciona ao indivíduo, no que diz respeito à capacidade do mesmo de conduzir sua própria vida, ou seja, analisa a dotação de *empowerment* individual, auferida pela inovação; **meio**- preocupa-se com as mudanças de melhoria da qualidade de vida de comunidade e grupos de indivíduos, viabilizadas pela criação de novas instituições ou pela remodelagem do papel das já existentes. Referem-se às ações como nutrição, transporte, saúde, educação e lazer; e **empresa** - as IS nas empresas buscam compreender as novas formas organizacionais e novas formas de produção, das quais decorra nova organização social, capaz de proporcionar a melhoria da qualidade de vida no trabalho (CLOUTIER, 2003).

As inúmeras abordagens, bem como as variadas definições identificadas se constituem enquanto lentes teóricas pelas quais podem ser observados o fenômeno da IS.

2.3 Atores e parcerias no processo de Inovação Social

É quase inconcebível se pensar no processo de IS sem imaginar uma teia de atores que se aglutinam em prol da implementação de um objetivo social, uma vez que a longevidade da iniciativa requer a soma de esforços de uma variedade de atores,

trabalhando em conjunto ou separadamente (CAILLOUETE et al., 2009; WESTLEY; ANTADZE, 2010). De fato, as experiências de IS decorrem de diversos arranjos locais, envolvendo atores de vários segmentos sociais, tais como empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários e empresas, organizações não governamentais, trabalhadores, outros representantes da sociedade civil, comunidades e beneficiários.

Na perspectiva de Westley e Antadze (2010), dentre os diversos atores da IS, podem ser encontrados dois agentes com objetivos distintos: os empreendedores sociais e os empreendedores institucionais. Os primeiros correspondem a indivíduos que iniciam ou criam programas inovadores, produtos ou processo e que recorrem a uma organização que possa levar a inovação ao mercado. Já os empreendedores institucionais referem-se a indivíduos ou redes de pessoas que buscam mudar o sistema social mais amplo por meio de alterações na política, economia, instituições jurídicas ou culturais, ou outros meios, tendo em vista o florescimento da inovação social.

De qualquer forma, a atuação e mobilização destes atores têm engendrado experiências de diversos alcances econômicos, sociais e políticos, conforme relatos e análises encontrados na literatura. Nesse sentido, cabe destacar as análises de experiências inovadoras de desenvolvimento local e regional, espalhadas pelo mundo, realizadas por Klein et al. (2008), no que diz respeito à interação de atores. Os autores destacam as estratégias de desenvolvimento viabilizadas pela mobilização de atores e políticas. Identificaram 23 experiências em diversos países tais como Alemanha, Áustria, Canadá, Dinamarca, Espanha, EUA, etc. Um panorama geral destas iniciativas ao redor do mundo aponta para a convergência das mesmas no que se refere aos arranjos institucionais estabelecidos, envolvendo um amplo espectro de parcerias entre os atores, tais como governo – vários níveis -, empresários locais, movimentos sociais, ONG's, etc.

Outras configurações de alianças entre atores são relatadas em diversos trabalhos, tais como: no sistema de Inovação Social em Québec, estruturado por uma rede colaborativa entre diversas instituições públicas e privadas (ROLLIN; VINCENT, 2007); a experiência de parceria entre empresa pública produtora e distribuidora de energia elétrica e a associação de defesa dos direitos do consumidor, em Québec (HARRISSON; COMEAU-VALL; CHAARI 2012); a gestão colaborativa envolvendo empresas privadas, entidades sem fins lucrativos e o governo metropolitano de Seul para melhoria da qualidade dos serviços públicos (O'BYRNE et al., 2013).

À luz destas iniciativas analisadas e com base no que preconizam os autores, depreende-se que a colaboração entre os atores não se constitui apenas como uma característica dos processos de IS, mas, sobretudo, é condição para a viabilidade de implementação e sucesso das experiências.

2.4 Inovação e Empreendedorismo Social

Também conhecido como organizações híbridas, o empreendedorismo social (ES) é um constructo em construção, cujo debate acerca de sua natureza e características ainda está vigente. A definição mais aceita dá enfoque à missão, havendo um razoável consenso acerca de que a sua missão primária seja criar valor social fornecendo soluções para problemas sociais.

Dees (2001) faz a seguinte afirmação:

Os empreendedores sociais desempenham o papel de agente de mudança do setor social, por:

- adotar uma missão para criar e sustentar valor social (não apenas valor privado)
 - reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir essa missão,
 - envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem,
 - agem arrojadamente sem se limitar pelos recursos atualmente na mão, e.
 - Exibir uma elevada responsabilidade com o eleitorado e com os resultados criados.
- (DEES, 2001, p.4)

Na avaliação do autor, quanto mais for satisfeita estas condições, mais enquadramento se fará ao modelo de empreendedor social. Portanto, nesta perspectiva, o empreendedorismo social descreve um conjunto de comportamentos na arte de empreender.

Apesar de serem tratados como conceitos diferentes, há uma intersecção entre os conceitos de IS e o ES, tendo em vista que os empreendimentos sociais, na maioria das vezes, se configuram como IS, uma vez que fornecem soluções aos problemas sociais (DEES, 2001) e a implementam de forma inovadora, seja pela articulação de recursos, mobilização de atores e instituições ou pela forma de gestão. Os empreendedores sociais são atores protagonistas de experiências de IS, enquanto que as empresas sociais são verdadeiras incubadoras de criação de IS.

Portanto, as empresas sociais são uma das configurações possíveis de uma IS, podendo assumir o formato jurídico de associações, cooperativas, empresas. São estes formatos organizacionais de IS, nos quais mais se aplicam os conceitos e estratégias de avaliação de desempenho.

2.5 Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho

Controle gerencial refere-se ao “processo pelo qual executivos influenciam os outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006, p. 34), ou seja, o controle gerencial envolve mecanismos que relacionam o comportamento dos indivíduos da organização, influenciando-as em direção às metas e desafios que a organização pretende alcançar. De acordo com Malmi e Brown (2008), o controle gerencial é composto por regras, práticas, valores e outras atividades gerenciais propostas para direcionar o

comportamento dos funcionários.

Flamholtz (1996) ao tratar do sistema de controle gerencial considera-o como processo composto pelos subsistemas de planejamento, o operacional, o de medição, de *feedback* e o avaliação e recompensa, e assim explica: o subsistema de planejamento é o processo de decidir sobre os objetivos e metas da organização; o subsistema operacional se refere ao sistema em curso para desempenho das funções requeridas pelas atividades do dia-a-dia; o subsistema de medição num contexto organizacional, medição é o processo de alocar números para representar aspectos do comportamento organizacional e desempenho. O sistema de medição completo inclui sistema contábil com medidas financeiras e de desempenho gerencial. Inclui também medidas não financeiras do desempenho organizacional; o sistema de *feedback* consiste de informações sobre operações e seus resultados (FLAMHOLTZ, 1996, p. 600).

Observa-se, então, que na gestão de um negócio o processo de controle gerencial torna-se um aliado no acompanhamento da missão da organização e, nesse processo, o sistema de avaliação de desempenho permite o acompanhamento e controle dos objetivos e metas traçadas.

Avaliar o desempenho não é uma preocupação recente das organizações, muito menos um tema novo de pesquisa. Entretanto, uma nova concepção de desempenho tem sido engendrada nas últimas décadas, especialmente, a partir dos anos 80 – segunda fase do desempenho - (MARTINS, 2002). Nesta fase, que vigora até os dias atuais, a ênfase do campo de estudo muda, agregando um conjunto de medidas de desempenho – financeiras e não financeiras, internas e externas, de processo e resultado -, diferentemente do enfoque dado na primeira fase, centrada em medidas financeiras e de produtividade, influenciada pela contabilidade gerencial.

Nesta nova fase, a avaliação de desempenho está sendo cada vez mais incorporada por contextos emergentes, tais como setor público, entidades sem fins lucrativos, redes colaborativas, etc. (BITITCI et al., 2012). Dessa forma, as medidas de desempenho tradicionais - tais como indicadores de lucro, qualidade e tempo-, estão cedendo lugar a uma concepção de desempenho mais integrada e holística, levando em conta aspectos diversos da organização.

Mas antes de justificar as motivações que levam à apropriação da avaliação de desempenho por diferentes organizações é necessário realizar uma delimitação de conceitos, tendo em vista que, muitas vezes, medição de desempenho e gestão e avaliação de desempenho são tratados como sinônimos (LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011; MULVANEY *et al.*, 2006).

A medição de desempenho é uma abordagem utilizada para a avaliação do programa de prestação de contas (BLISS, 2007 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). É “um processo contínuo de estabelecimento de objetivos de desempenho, transformando esses objetivos mensuráveis em componentes; e coleta, análise e comunicação de dados sobre essas medidas” (MULVANEY et al., 2006, p.

432 *apud* LYNCH-CERULLO; COONEY, 2011, p.366). Esses dados podem ser do processo (atividades), de saída (produtos e serviços) e dos resultados (mudanças em decorrência da ação do programa).

Para Neely et al. (2005) a medição é o processo de quantificação da ação que leva à *performance*. Uma medida de desempenho pode ser concebida como uma “métrica utilizada para quantificar a eficiência e ou a eficácia de uma ação” (NEELY et al., 2005, p. 1229). Nessa perspectiva, a *performance* da empresa está intrinsecamente relacionada com os conceitos de eficácia - medidas de cumprimento das exigências dos clientes-, e eficiência – medidas de quão economicamente os recursos são utilizados à satisfação das exigências do cliente.

A gestão e avaliação de desempenho utiliza os dados da medição para a tomada de decisão, a partir da identificação de problemas e do planejamento estratégico (MULVANEY et al., 2006 *apud* LYNCH-CERULLO, COONEY, 2011). Assim, a medição de desempenho complementa a avaliação, sem substituí-la, pois, enquanto a medição de desempenho verifica componentes específicos, tomando um programa como unidade primária de análise, a avaliação analisa a eficácia do programa como um todo.

A avaliação tenta responder “por que uma iniciativa não foi eficaz”, questões que a medição de desempenho não responde. A medição de desempenho se preocupa em demonstrar as mudanças que ocorrem nas pessoas em momentos pontuais, já a avaliação se concentra em analisar as mudanças de longo prazo, provocadas pelo programa (GUERON, 2005 *apud* CERULLO, COONEY, 2011).

Nesse sentido, o desempenho vincula-se à discussão de planejamento estratégico, uma vez que é por meio do mesmo que as metas e objetivos são alcançados. Uma concepção mais abrangente de planejamento e controle denomina-se Controle Gerencial, que consiste em um processo cujo objetivo é a obediência de todos os membros da organização às estratégias definidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O ciclo de controle gerencial compreende: Planejar, executar, controlar e avaliar desempenho. Assim, nessa perspectiva, a avaliação de desempenho corresponde a uma etapa essencial do controle estratégico, por meio da qual se avalia a eficiência da gestão. (FREZATTI et al., 2009).

Portanto, a avaliação de desempenho está associada à noção de controle estratégico, no qual é avaliado o cumprimento de metas planejadas pela organização, ou seja, o desempenho deve ser indicador da eficiência e eficácia organizacional. Assim, os sistemas de medição de desempenho devem estar à serviço do controle gerencial para a avaliação do desempenho, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos pela empresa e os resultados alcançados pela mesma. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.6 Avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social

O que caracteriza a IS é a busca de alternativas para resolução de um problema

social, ou seja, é a intervenção na realidade com o objetivo de mudança social. Para atingir os objetivos, as iniciativas de IS criam seu repertório próprio de ação, moldado por articulações diversas de atores (KLEIN et al., 2008; WESTLEY; ANTADZE, 2010) e arranjos institucionais, bem como reinventam formas de produção, gestão e organização do trabalho (SINGER; SOUZA, 2000; CAILLOUETE et al., 2009). Portanto, as medidas de avaliação de desempenho, comumente associadas às organizações com finalidades lucrativas, tais como indicadores econômicos e financeiros, não são suficientes para representar a eficiência e eficácia das iniciativas (MCCRELESS; TRELSTAD, 2012; DEES, 2001), sobretudo, não conseguem revelar as mudanças sociais decorrentes das ações de IS.

Portanto, avaliar os resultados e desempenho da IS se constitui em uma árdua tarefa, tendo em vista as particularidades destas experiências, sua natureza complexa e as suas múltiplas dimensões - isso justifica, em parte, os poucos trabalhos encontrados que se dedicam a essa empreitada.

Nesse sentido, Murray et al. (2010) explica que uma das razões pelas quais esta temática não conseguiu grandes progressos, reside na confusão existente entre 03 diferentes tarefas das métricas: a primeira é fornecer dados sobre o impacto da iniciativa a fornecedores e financiadores, a segunda é proporcionar ferramentas para gerir as escolhas internas e a terceira, é compreender melhor os processos de longo prazo de mudança e impacto social. Mesmo que possa haver uma sobreposição entre elas, é improvável a utilização de uma mesma métrica para avaliação das três funções ao mesmo tempo, bem como também há divergência de interesses entre os atores, no que diz respeito aos resultados (MURRAY et al., 2010).

Na avaliação dos autores, as métricas identificadas, em sua maioria, buscam atender à primeira tarefa, ou seja, prestar contas ao investidor, uma vez que os principais instrumentos/métricas utilizadas para aferir os resultados ou performance da IS são: métricas operacionais, BSC e métricas comparativas.

Esta situação constatada pelos autores contraria a expectativa no que se refere à avaliação de desempenho no contexto da IS. O que se depreende, a partir da compreensão da literatura de ambos os assuntos (avaliação de desempenho e inovação social) é que apenas as métricas de avaliação de resultados (econômico, financeiro) não dão conta de satisfazer as demandas dos vários atores envolvidos em uma IS (investidores, empreendedores sociais, gestores, beneficiários, comunidade no qual a IS se insere, etc.). Por isso é necessária a ampliação de visão de avaliação de desempenho para além da medição dos resultados, levando em conta amplos aspectos da organização, conforme preconiza Bititci et al. (2012).

Assim, analisa-se que a eficácia e eficiência de uma IS envolve o cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, perpassando pela avaliação do **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico. Em outras palavras, sugere-se que a avaliação de desempenho no contexto da Inovação Social é uma tarefa complexa, a qual implica em analisar os resultados (econômico, financeiro, impacto

social) como também o processo gerencial (eficiência organizacional).

3 | METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos por este artigo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir das seguintes Bases de Dados: Ebscohost e *Web of Science*. Na base da EbscoHost foi efetuada uma busca avançada, utilizando as seguintes frases booleanas: “*social innovation*” and performance; “*social entrepreneurship*” and performance. Em virtude de inúmeros artigos encontrados em outras áreas de conhecimento, refinou-se a busca da seguinte forma: a) data de publicação: 2009 a 2014; b) tipo de fonte: revistas acadêmicas; c) base de dados: *Academic Search Premier e Business Source Complete*.

Por meio do Portal da CAPES, buscou-se as bases de dados: *Web of Science*, Emerald e Elsevier, tendo em vista que são referências em pesquisas científicas. Na busca simples (selecionando as duas bases de dados) utilizou-se as mesmas frases: “*social innovation*” and performance; “*social entrepreneurship*” and performance. A maioria dos artigos das bases citadas encontrava-se sem acesso e alguns já haviam sido localizados pela busca na base anterior.

Após uma leitura prévia dos artigos baixados, concluiu-se que somente 12 atendiam aos requisitos da pesquisa. Dessa forma, a revisão de literatura baseou-se nestes artigos encontrados. Buscou-se identificar e analisar as dimensões abordadas pelos autores no que diz respeito à avaliação de desempenho. Para tanto, cabe discriminar o conteúdo das dimensões:

Dimensão	Descrição
Econômico-financeira	Preocupa-se em elaborar e analisar ferramentas e métricas que medem o resultado econômico e financeiro da experiência de IS.
Impacto Social	Implica em encontrar o quanto um determinado problema foi aliviado em decorrência da atuação da entidade, ou seja, analisa a mudança social proporcionada pela IS.
Eficiência Organizacional	A preocupação aqui é com o cumprimento da missão social, reportando ao controle estratégico e análise de desempenho. Enfim, busca-se avaliar a eficiência organizacional.

Figura 2- Dimensões abordadas pelos autores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Após a identificação dos artigos e classificação conforme a dimensão abordada (fig.2), procedeu-se à análise e discussão da adequação das dimensões à natureza da IS.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

À luz da literatura, concebe-se que a avaliação de desempenho no contexto estudado deveria analisar a eficiência e eficácia da experiência como um todo (processos e resultados), ou seja, deveria apresentar uma visão multidimensional de avaliação. Fundamentados nessa tese com base na revisão de literatura sobre a temática, buscou-se analisar de que forma a avaliação de desempenho tem sido abordada no contexto da Inovação Social. Assim, a seguir, os trabalhos encontrados são discutidos.

Lynch-Cerullo e Cooney (2011) Fazem uma revisão de literatura sobre medição de desempenho de acordo com uma estrutura conceitual que usa a teoria neo-institucionalista para examinar a difusão e a institucionalização de suas práticas, analisando vários níveis. Conclui que apesar das pressões e atividades institucionais em nível de campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes superficial.

Mouchamps (2014), em seu trabalho, cria três categorias principais de ferramentas de avaliação de resultados. Estas podem ser classificadas em: ferramentas de informação, ferramentas de planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica. Conforme seus objetivos, as ferramentas podem ter fins internos e fins externos à organização. As ferramentas de planejamento estratégico tendem a atingir fins internos, enquanto ferramentas de relatórios foca em fins externos.

Cunningham e Ricks (2014) fazem uma pesquisa com doadores individuais de entidades sociais, buscando identificar a importância de medição de resultados para os mesmos. Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para avaliar a medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.

Edgeman e Eskildsen (2014) analisam os resultados por meio da avaliação *Springboard*, modelo de Excelência Empresarial Sustentável, o qual enfatiza que a implementação eficiente e eficaz contribui para o valor da empresa. Analisam que as sinapses pessoas, equidade, ecologia, planeta, lucro e economia representam a criação de um melhor desempenho social sustentável, ambiental sustentável e financeiro sustentável.

Lane e Casile (2011) identificam na literatura existente semelhanças na medição de desempenho de empresas sociais e, com base nestas características comuns, desenvolve um estrutura para pensar sobre medição de desempenho nessas empresas. As conclusões gerais apoiam a reivindicação que ES devem desenvolver sistemas de medição de desempenho que são multidimensional e abordam o impacto social com o meio ambiente em que operam. Identificam três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada distintamente diferentes métricas.

Ortega et al. (2014) desenvolveram um quadro de decisão que aborda estratégia como uma sequência de eventos. A estrutura permite que a escolha do modelo ideal

seja testado em primeiro, segundo, terceiro e assim por diante, validando-se com o sucesso, criando o efeito de *validação snowball*.

McCreless e Trelstad (2012) procuram criar uma imagem completa e precisa do impacto social. Em analogia ao GPS, que cruza informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma imagem mais precisa. As informações de impacto tem três dimensões primárias: tipo de impacto, a natureza do impacto (s) em cada pessoa ou organização; escala de impacto do número de pessoas ou organizações afetadas; e profundidade de impacto a- quantidade ou intensidade de mudança experimentada, por tipo de impacto, por pessoa afetada.

Parenson (2011) levanta critérios para avaliação do impacto social. Critérios: 1) o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado; 2) diferenças no impacto de duas organizações que estão operando na mesmao campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os impactos das atividades.

El Ebrashi (2013) estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem. Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social. Trabalha com a concepção de impacto social sustentável. Para eles, os empreendedores sociais criam uma mudança sustentável e medem o sucesso de suas organizações a partir da criação dessa mudança. Com base na teoria do comportamento social empresarial, elabora a definição de empreendedorismo social, empreendedorismo social transformadora e empreendedorismo social serial.

Canales e Rafter (2014) analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Invirne sobre avaliação de desempenho. Criam um quadro de avaliação de desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão. O relatório foi organizado por temas, entre os quais estão: contexto de atuação dos programas; progresso (em relação às metas); avaliações e monitoramento para melhoramento (implementação estratégica); liderança da fundação (parcerias para ampliar impacto); percepção de terceiros (*feedback* do trabalho); saúde financeira e organizacional (indicadores de retorno, custos, etc.).

Demacarty (2009) compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista. Conclui que ambos são levados a um estado de equilíbrio, porque se um ou outros forem oferecer maiores lucros, iria atrair mais jogadores que disputam as melhores oportunidades até que não haja diferença na média de lucro. Argumentam que o que realmente causa o resultado positivo não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.

El-Haddadeh e Weerakkody (2011) descrevem e avaliam o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social. As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social das iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. A ALLIANCE propõe o

desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social e melhorar a participação interessada e na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.

Um panorama das abordagens utilizadas pelos autores pode ser observado na Figura 3. Percebe-se que a maioria dos trabalhos ainda trata de métricas para avaliar o desempenho da experiência de IS, as quais tangem aspectos como econômico-financeiro e o impacto social de sua atuação, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica em parte, tendo em vista que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Por outro lado, são identificados poucos trabalhos que se preocupam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Entretanto, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística e multidimensional de avaliação de desempenho.

Autor	Síntese do artigo	Dimensão abordada
Lynch - Cerullo; Cooney, 2011	-Revisão de literatura sobre medição de desempenho, conclui que apesar das pressões e atividades institucionais em nível de campo, a adoção de práticas de medição de resultados no nível organizacional aparece variada e muitas vezes superficial.	Financeira e impacto social (resultados)
Mouchamps, 2014	- Analisa a adequação e relevância de cada ferramenta de desempenho tradicionais em relação às características específicas das empresas sociais. Apontam para três categorias principais de ferramentas de avaliação de desempenho: informação, planejamento estratégico e técnicas de otimização econômica.	Financeira e impacto social (resultados)
Cunningham; Ricks, 2014	- Fazem uma pesquisa com doadores individuais, buscando identificar a importância de medição de desempenho para os mesmos. - Constatam que os doadores individuais: 1- Não veem a necessidade de medição; 2- não têm tempo para avaliar a medição; 3- Não têm confiança na medição; 4- Não querem ver seus recursos dedicados à medição.	Financeira (resultados)
Edgeman, Eskildsen, 2014	-Analisa o desempenho por meio do modelo de Excelência Empresarial sustentável; Analisam que a excelência de resultados sustentáveis é consequência do equilíbrio tanto do concorrente e interesses complementares dos segmentos das partes interessadas, incluindo a sociedade e o ambiente natural. Usa a avaliação Springboard de excelência empresarial sustentável;	Eficiência Organizacional (processo e resultados)
Lane; Casile, 2011	- Identifica três categorias diferentes de objetivos, exigindo cada distintamente diferentes métricas. Dentro da terceira categoria, realização da mudança social, a literatura consultada propõe a consideração separada de alterações no tecnológico, político e ambientes culturais.	Impacto social (resultados)
Ortega et. al. 2014	-Apresenta um modelo sistêmico para impacto social da inovação; Desenvolveram um quadro de decisão que cunhou como estratégia como uma sequência de evento. A estrutura permitiu que a equipe escolhesse o modelo ideal, se validado com o sucesso, criando o efeito de validação snowball.	Impacto social (resultados)
McCreless e Trelstad, 2012.	- Preocupa-se com métricas para criar uma imagem completa e precisa do impacto social, em analogia ao GPS, que cruza informações de vários satélites, cruzam várias metodologias de medidas de impacto, a fim de obter uma imagem mais precisa.	Impacto social (resultados)

Parenson, 2011	- Levanta critérios para avaliação do impacto social; -Critérios: 1)o impacto social da organização e não apenas a atribuição financeira e resultado. 2) - diferenças no impacto de duas organizações que estão operando no mesma campo; e 3) a seleção de grupo-alvo e análise de todos os impactos das atividades.”	Impacto social (resultados)
Autor	Ideias/sínteses do artigo	Dimensão abordada
El Ebrashi, 2013	- Estuda as motivações subjacentes e as condições em que as empresas sociais evoluem; Identifica tipologias de empreendimentos sociais e respectivos sistemas de medição de impacto social; analisa as condições, contextos e motivações que provocam essas tipologias;	Impacto social (resultados)
Canales e Rafter (2014)	- Analisam a experiência de 06 anos da Fundação James Invirne sobre avaliação de desempenho; Criam um quadro de Avaliação de Desempenho da Fundação, a partir das várias alavancas pelas quais a fundação cumpre sua missão; O quadro procurou representar uma visão holística do trabalho da fundação, olhando-o como um todo e não como uma série de peças.	Eficiência Organizacional e Impacto social (processo e resultados)
Demacarty, 2009	- Compara os retornos financeiros de Empresas de Responsabilidade Social (CSR) em relação às empresas tradicionais (CSI), baseado na teoria dos jogos e na teoria evolucionista, concluindo que não há diferenças entre ambas; Argumentam em relação aos resultados de pesquisas empíricas que demonstram lucro nas CSR, que o que está realmente causando este resultado não seja, provavelmente, a RSE, mas sim, a habilidade de gestão.	Financeiro (resultados)
El-Haddad e Weerakkody, 2011	- Descreve e avalia o efeito que iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadores têm em facilitar a coesão social; As análises resultam do desenvolvimento do projeto Alliance – em andamento- que na sua segunda parte prevê a medição de impacto social. Demonstra a necessidade de uma investigação empírica para medir o impacto das iniciativas da Nova Gestão Pública (NPM) pré e pós melhoria da coesão social. Tem a proposta de ajudar a estabelecer uma melhor compreensão das iniciativas alternativas de serviços socialmente inovadores para inculcar coesão social dentro das diversas sociedades europeias. Para tanto, a ALLIANCE propõe o desenvolvimento de uma matriz de indicadores-chave de desempenho para avaliar a coesão social; e melhorar a participação interessada na definição e modelagem de iniciativas alternativas de serviço socialmente inovadoras para o setor público.	Impacto social (resultados)

Figura 3. Dimensões abordadas pelos autores

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.1 Proposta para análise das ações em inovação social

Embora, conforme relatado em seções anteriores, as perspectivas para análise da inovação social tenham demonstrado evolução, observa-se que uma revolução na área depende de mecanismos de medição e avaliação de desempenho que contemple múltiplas dimensões. Além disso, é importante considerar que dentre os conceitos trabalhados, a inovação social é retratada como “novas ideias” (MULGAN et al., 2007), ou “uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração” CRISES (2013), o que denota o caráter de complexidade da ação, e que destoa dos atuais modelos de medição em voga, principalmente, na discussão do meio empresarial, sendo necessário fazer adaptação contextual para ser possível utilização adequada.

Diante dos desafios apresentados à área de medição de desempenho em iniciativas de inovação social e de acordo com o desenvolvimento já obtido, considerando os estudos analisados, sugere-se que propostas de avaliação de desempenho das

ações em inovação social contemplem três dimensões macros de análise:

- Processo (eficiência operacional verificada por meio do controle gerencial)

:

- Planejamento: políticas, planos, metas;
- Execução e implementação: mecanismos de ação;
- Controle: mecanismos de controle, monitoramento e feedback;
- Avaliação: nova ideia gerada versus benefício;

- Impacto social: resultados, difusão, mudança social - parcerias e beneficiários;

- Resultado econômico-financeiro: impacto econômico das ações desenvolvidas.

As dimensões sugeridas fornecerá suporte informacional aos atores internos e externos de experiências de IS, ou seja, a todos os *stakeholders* envolvidos, que inclui os financiadores e os executores da proposta.

Figura 4. Proposta para avaliação da inovação social

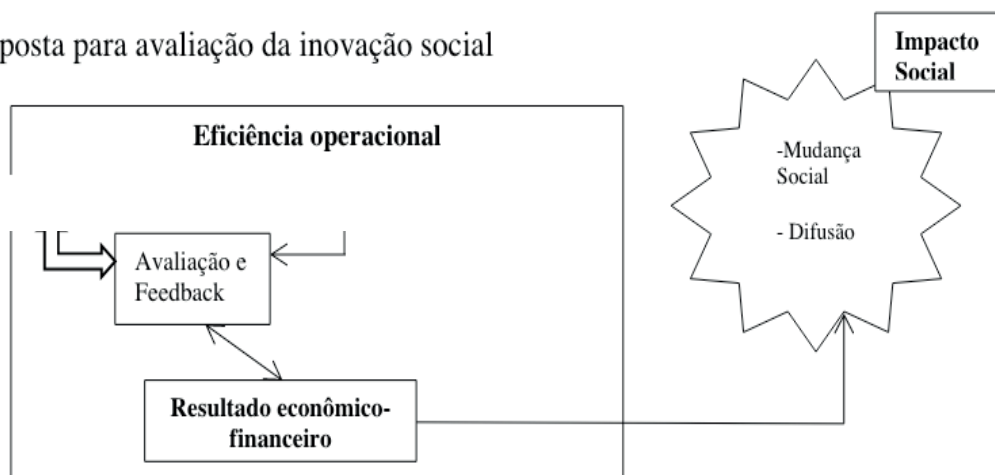


Figura 4. Proposta para avaliação da inovação social

Fonte: Elaborado pelas autoras

A IS acontece por meio da ação dos mais diversos atores (empreendedores sociais, agentes governamentais, empresários, etc) que concentram esforços em prol da implementação de um objetivo social. Assim, a Figura 4 demonstra a proposta elaborada pelas autoras na intenção de contemplar as dimensões que possam proporcionar a avaliação das ações empreendidas, em suas múltiplas dimensões. Adotou-se a lógica do controle gerencial como um processo, similar ao proposto em Flamholtz (1996).

A primeira dimensão, a de processos, contempla fatores internos, considerando as ações dos atores imersos na proposta. Nesta dimensão, considera-se relevante o acompanhamento da ação, iniciando com planejamento e *feedback* constante por meio de indicadores, adequados a cada situação em análise. A partir destes dados é possível

avaliar, do ponto de vista de quem empreende a ação, a inovação implementada.

O impacto social consiste num dos objetivos principais da IS. Assim, é relevante mensurá-lo para ter ideia do impacto que a ação causou, principalmente, ao público alvo, quando comparada com a situação inicial, ou seja, é importante dimensionar a mudança social causada pela inovação. Dessa forma, esta dimensão examina a efetividade das ações implementadas.

O resultado econômico-financeiro, fornece informações a respeito do desempenho resultante da gestão dos recursos efetuada pela administração, permitindo fornecer informações para os provedores de recursos.

O papel dos atores é relevante, no contexto do desenvolvimento da IS, quer seja como fomentadores, executores ou financiadores da mesma. E nesse sentido, todos precisam ser contemplados com informações sobre as atividades e seus resultados. Por isso, a necessidade de uma concepção multidimensional de avaliação desempenho. Assim, avaliar o desempenho nesta perspectiva, implica em *accountability* ou transparência do projeto ou da ideia a ser implementada, implica em demonstrar a eficiência da gestão, assim como possibilita a reflexão dos atores sobre o impacto de sua atuação. Os indicadores a serem utilizados em cada dimensão dependem dos atores envolvidos e da especificidade de cada proposta de inovação social.

A partir dos elementos considerados acredita-se que seja possível obter um retrato da ação empreendida a partir da avaliação tanto do processo como dos resultados e impactos provocados.

5 | CONCLUSÃO

Este artigo partiu do pressuposto de que somente as métricas utilizadas pelos sistemas de medição de desempenho não são suficientes para avaliar o desempenho das iniciativas de inovação social. Assim, a noção de avaliação de desempenho neste trabalho filia-se à concepção de alguns autores, para os quais a mesma vincula-se ao planejamento estratégico, ou seja, é uma etapa do controle gerencial. Nesta perspectiva, avaliar desempenho torna-se um instrumento mais complexo de avaliação gerencial e significa analisar a eficácia e eficiência organizacional.

Transpondo esta perspectiva para o contexto da IS, isso significa compreender os impactos econômicos e sociais produzidos pelos mesmos (**resultados**), bem como analisar os **processos** e rotinas gerenciais a partir dos quais esses resultados foram gerados. Em outras palavras, a avaliação no contexto da inovação social, além de analisar a dimensão financeira, precisa avaliar as mudanças sociais decorrentes das ações, bem como analisar todo o processo gerencial, a fim de se obter a eficiência e eficácia organizacional.

Pautados nesta concepção, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, com objetivo de identificar as dimensões abordadas pelos estudos sobre o tema (figura

3). Percebeu-se que a maioria dos trabalhos ainda busca métricas para avaliar o desempenho da experiência de Inovação Social, as quais tangenciam apenas alguns aspectos de suas atuação tais como resultado econômico-financeiro e o impacto social, ou seja, preocupam-se com os resultados atingidos pela atividade. Isso se justifica, uma vez que muitos empreendimentos precisam prestar contas aos seus investidores, como condição de novos financiamentos.

Foram identificados poucos trabalhos que se preocuparam com a eficiência organizacional em um sentido mais restrito, os quais detêm atenção a métodos e técnicas que possam contribuir com o processo gerencial.

Por outro lado, foi encontrado um trabalho que se preocupou tanto com o processo gerencial quanto com os resultados atingidos, representando uma visão holística de avaliação de desempenho. Tal visão concebe a eficiência e eficácia da gestão de uma IS como fatores resultantes do cumprimento da missão da instituição – **resultados** -, mas que também perpassam pelo **processo gerencial** de implementação do planejamento estratégico.

Diante deste panorama avalia-se que há uma demanda reprimida por trabalhos que evidenciem esforços à compreensão mais holística da *performance* da Inovação Social. Portanto, reforça-se a tese do início do artigo, de que a avaliação de desempenho, no contexto da IS, seja de natureza multidimensional, a fim de que contemple as necessidades de todos os atores envolvidos. Nesse sentido, sugere-se as seguintes dimensões: processo, impacto social e resultados econômico-financeiro.

Por último, a despeito das limitações deste trabalho, espera-se contribuir com o campo de conhecimento sobre avaliação de desempenho, por meio da elaboração do panorama das abordagens no contexto da IS, apresentado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDREW, C.; KLEIN, J. Social Innovation : What is it and why is it important to understand it better. Disponível em:< https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudesteoriques/CRISES_ET1003.pdf >>. Acesso em: 01/11/2014.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. Ciências Sociais. **Unisinos**. v.47, n.1, pp.3-14, 2011.

BITITCI, P.G., DORFLER, V., NUDURUPATI, S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**. vol. 14, p. 305-327.2012.

CAILLOUETTE; j. GARON, S.; DALLAIRE, N.; BOYER, G.; ELLYSON, A. Étude de pratiques innovantes de développement des communautés dans les sept Centres de services de santé et de services sociaux de l'Estrie. Analyse transversale de sept études de cas. Disponível em: < https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0903.pdf >. Acesso em 14/12/2014.

CANALES, James E.; RAFTER, Kevin. Assessing One's Own Performance. **Stanford Social Innovation Review**. pp.20-23, 2014.

CLOUTIER, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Disponível em: < https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISES_ET0314.pdf >. Acesso em: 14/10/2014.

CUNNINGHAM; RICKS, 2014. Nonprofits use metrics to show that they are efficient,

But what if donors don't care? Why measure. Stanford Social Innovation Review. Disponível em: < http://www.ssireview.org/articles/entry/why_measure >. Acesso em: 01/11/2014.

DACIN, M. Tina; DACIN, Peter A., TRACEY, Paul. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. **Organization Science**. pp.1203-1213. 2011.

DEES, J. Gregory. 2001. The meaning of "Social Entrepreneurship". Disponível em: < http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf >. Acesso em: 24/11/14.

DEMACARTY, Peter. Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders. **Business and Society Review**, vol. 114, 3, pp. 393–433, 2009.

EI EBRASHI, R. Social Entrepreneurship Theory and Sustainable Social Impact. **Social Responsibility Journal**, vol. 9, n 2, pp. 188 – 209 2013.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, v. 14, n. 6, dec. 1996

FREZATTI, F., ROCHA, W, NASCIMENTO, A.R., JUNQUEIRA, E. Controle Gerencial. São Paulo; Atlas. 2009.

HARRISSON, D.; COMEAU-VALL, M; CHAARI, N. Analyse d'une pratique innovante intersectorielle. *Entreprise publique et associations de défense des droits des consommateurs*. **Finisterra**, XLVII, 94, 2012, pp. 29-19, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KLEIN, J; FONTAN, J; HASSEN, T. B. 2008. Interaction d'acteurs et politiques de développement économique et régional: repérage international et description sommaire. Disponível em: https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-heoriques/CRISES_ET0802.pdf >. Acesso em: 27/11/2014.

LANE M; CASILE. M. D.,. Angels on the head of a pin: The SAC framework for performance measurement in social entrepreneurship ventures. **Social Enterprise Journal**, Vol. 7, n. 3, pp. 238 – 258, 2001.

LYNCH - CERULLO, K. -; COONEY, K.; Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector. **Administration in Social Work**, vol.35, pp. 364–388, 2011.

MARTINS, Roberto Antonio. Uso da informação sobre desempenho como direcionador de projeto de sistemas de medição de desempenho. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD ROOM.

MCCRELESS, M.; TRELSTAD, B. A GPS for Social Impact: Root Capital and Acumen Fund propose a system for program evaluation that is akin to GPS. Stanford. **Social Innovation Review**, pp. 21-22, 2012.

MOUCHAMPS, Hugues. Weighing elephants with kitchen scales The relevance of traditional

performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 63 Iss 6 pp. 727 – 745, 2014.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, n. 12, pp. 1228-1263, 2005.

O'BYRNE, I.; MILLER, M.; DOUSE, C.; VENKATESH, R. Social Innovation in the Public Sector: The Case of Seoul Metropolitan Government. *Journal of Economic and Social Studies*. V.1, n.01, 2014.

OLIVEIRA, Édson Marques. **Empreendedorismo social no Brasil**: atual configuração, perspectivas e desafios –notas introdutórias. *Revista FAE*, V.7, n.02, p. 9-18, jul./dez.2004. Disponível em: < http://cac- php.unioeste.br/projetos/casulo/docs./art_fae.pdf>. Acesso em: 26/11/2014.

OLIVEIRA, Ellen R. G; FEDATO, Geovana A. L. **Planejamento e Controle das atividades numa entidade de ensino por meio da metodologia do *Balanced Scorecard***: um estudo de caso. Anais do IV Ciclo de Palestras em Ciências Sociais Aplicadas: oportunidades e desafios: relações interorganizacionais, trabalho e renda. 2010.CD Room.

ORTEGA, S., FURR, N., LIMAN, E., FLINT, C. The Science of Social Impact Innovation: How to Deliver More Impact through Innovative Business Models. *International Journal of Innovation Science*. V.06, n.02, pp. 73-82, 2014.

PÄRENSEN, Tuuli. The criteria for a solid impact evaluation in social entrepreneurship. *Society and Business Review*, v.6, n.1, pp.-36-48, 2011.

ROLLIN J.; VINCENT, V.2007. Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec. Disponível em: < http://ptc.quebec.ca/rqis/system/files/documents/membres/Sophie%20Duchaine/Ouvrage_2009_pour_ptc.pdf>. Acesso em: 03/11/2014.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo de (orgs). *A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

WESTLEY, F; ANTADZE, N. Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, V. 15(2), article 2, pp. 1-19.2010.

'Notas de fim'

¹ Planejamento estratégico é uma saída e uma necessidade das empresas para que ocorra uma gestão controlada (STORCH, NARA, STORCH, 2004 apud OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

² Métricas operacionais - tais como as métricas de estatística de controle de produção, detectam problemas emergentes. Por exemplo, “um estudo sobre os dados operacionais de reparos de habitação pública, em descobriram que o tempo empregado variou desde alguns minutos a 85 dias, e as variações foram piorando”. O fato levou a um redesenho do sistema, que reduziu o tempo médio de trabalho para oito dias e reduziu o grau de variação (MURRAY et al., 2010).

³ Balanced Scorecards (BSC) é uma ferramenta de medição de desempenho para avaliar se as atividades operacionais estão alinhados com os objetivos estratégicos mais amplos (MURRAY et al., 2010). O BSC - elaborado por Kaplan e Norton é uma ferramenta que têm sido tem sido instrumentalizada no contexto das organizações sem fins lucrativas para avaliar a eficiência organizacional, tendo em vista a eficácia do modelo em analisar o cumprimento da missão da organização (VIDI, 2009; OLIVEIRA; FEDATO, 2010).

⁴ Métricas comparativas - inclui métricas de desempenho e aferição de custo para operações e automonitorização, bem como meios qualitativos de avaliação e comparação - tais como prêmios, auditorias, avaliação de pares, ou competições, como as concessões de serviço público. São cada vez mais utilizadas por organismos internacionais, objetivando identificar as políticas que se encontram na contramão (MURRAY et al., 2010).

ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO NORTE DO PAÍS

Data de submissão: 10/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Marlene Valerio dos Santos Arenas

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Porto Velho - Rondônia

<http://lattes.cnpq.br/8128320325296768>

Valmiria Carolina Piccinini

Escola de Administração da Universidade Federal

do Rio Grande do Sul

Porto Alegre – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/6105486817434416>

RESUMO: Assédio moral é uma forma de violência que repercute na saúde física e mental do trabalhador. Esse problema se torna mais sério no serviço público, onde o ambiente de trabalho é propício, com condições suficientes para evolução e proliferação, em virtude do grande número de servidores e pela estabilidade adquirida após estágio probatório, tanto da vítima como do agressor, podendo perdurar por anos. Este artigo é parte de uma tese apresentada como um estudo de caso, em que foi feita uma pesquisa tipo survey. A survey foi realizada utilizando a rede existente no Poder Judiciário de um Estado no Norte do País para investigar as possíveis práticas de assédio moral. Constatou-se que dos 198 questionários respondidos, 67% de declararam sofrer ou

terem sofrido assédio moral. Predomina maior assédio entre os servidores com até três anos de serviço e os de cargo em extinção com escolaridade superior à função que ocupam. O assédio independe do sexo do servidor. A frequência do assédio é diária ou várias vezes por semana e por um longo tempo. O tipo de assédio é o descendente e misto, ocorre mais com os que não ocupam cargo de chefia. As práticas de assédio que mais se destacam são de pressão por cumprimento de metas, sobrecarga de trabalho, desrespeito e humilhações com o servidor.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio moral. Serviço Público. Subordinação.

HARASSMENT IN AN INSTITUTION OF THE JUDICIAL POWER OF THE NORTH OF THE COUNTRY

ABSTRACT: Harassment is a form of violence that has repercussions on the worker's physical and mental health. This problem becomes more serious in the public service, where the work environment is conducive, with sufficient conditions for evolution and proliferation, due to the large number of servants and the stability acquired after probationary stage, both of the victim and the aggressor, and can last for years. This article is part of a thesis presented as a case study, in which a survey was conducted.

The survey was carried out using the existing network in the Judiciary of a State in the North of the Country to investigate possible harassment practices. It was found that of the 198 questionnaires answered, 67% reported having suffered or suffered moral harassment. More harassment predominates among the servants with up to three years of service and those in office with extinction with education higher than the job they occupy. The harassment is independent of the sex of the server. The frequency of harassment is daily or several times a week and for a long time. The type of harassment is the descendant and mixed, occurs more with those who do not hold a position of leadership. The harassing practices that stand out most are pressure for meeting goals, overwork, disrespect and humiliation with the server.

KEYWORDS: Harassment. Public service. Subordination.

1 | INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema que será discutido neste artigo é decorrente do fato da pesquisadora atuar no Poder Judiciário de um Estado do norte do Brasil e sempre ter se inquietado com situações vexatórias, vividas por servidores, que se caracterizam como assédio moral. Diante dessa constatação é que a pesquisa foi realizada.

Esse fenômeno traz consequências não só para a vítima do assédio, mas também um custo para a própria organização, bem como para a sociedade.

O fenômeno começou a ser mais lembrado pela grande mídia internacional, quando, a partir de 2007, começaram a ser publicadas matérias sobre a *Électricité de France* (6 suicídios em 3 anos), *PSA Peugeot-Citroën* (6 suicídios em 7 meses), *Renault* (5 suicídios comprovados), *France Télécom* (32 suicídios de 2008 a dezembro de 2009). Esses casos foram atribuídos à organização do trabalho, cada vez menos tolerante à diversidade humana (HELOANI, 2011). No Brasil, uma “onda de suicídios” ocorreu no setor bancário entre 1993 a 1995, com 72 suicídios, sendo um a cada 15 dias) e de 1996 a 2005, ainda no Brasil, 181 pessoas colocaram fim à própria vida, sendo um a cada 20 dias. Todos esses fatos foram relacionados a problemas no trabalho (SANTOS, 2009).

Esse fenômeno está presente em todos os tipos de organizações empresariais, governamentais e não governamentais, tornando-se verdadeiros pesadelos para os trabalhadores e dirigentes, podendo esses suicídios estarem relacionados ao assédio moral.

Este artigo é parte de um estudo que buscou caracterizar quantitativamente os casos de assédio moral, tipos, formas, frequência, duração e se o adoecimento da vítima está ligado a este fenômeno em um órgão do Poder Judiciário de um Estado no Norte do País.

Discute-se no capítulo abaixo assédio moral e sofrimento no trabalho, as diversas abordagens teóricas sobre assédio, tipos de assédio. No capítulo três os

procedimentos metodológicos, em que buscou-se através de uma *survey* mapear e caracterizar o número de casos de assédio moral. No capítulo 4 apresenta-se a instituição estudada, em seguida os resultados da pesquisa e se analisa os resultados. finalmente apresenta-se as considerações finais.

2 | ASSÉDIO MORAL E SOFRIMENTO NO TRABALHO

O tema assédio moral também conhecido como agressão psicológica é um fenômeno que acontece tanto no ambiente social, familiar, estudantil, como de trabalho, tanto no serviço público quanto no setor privado. Hoje o fenômeno ganhou visibilidade na mídia e passou a ser discutido na sociedade, possivelmente pelo fato de as pessoas terem maior acesso a informações e se conscientizarem do problema.

Dependendo do país, diversos são os termos utilizados nas pesquisas sobre esse fenômeno. Em função dessa diversidade de termos, faz-se necessária uma revisão sobre as diferentes visões desse fenômeno pelos pesquisadores.

O termo *Mobbing* presumivelmente foi utilizado pela primeira vez pelo etnólogo Konrad Lorenz, a propósito do comportamento agressivo de grupos de animais que querem expulsar um intruso, e nos anos 60 pelo médico sueco, Peter Paul Heinemann, para descrever o comportamento hostil de determinadas crianças com relação a outras no ambiente escolar (HIRIGOYEN, 2005; SOBOLL e GOSDAL, 2009).

Nos anos 80, Heinz Leymann¹ introduziu o conceito de *mobbing*, e também o termo *psicoterror*, para descrever as formas severas de assédio dentro das organizações. O *mobbing* consiste em manobras hostis frequentes e repetidas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa. Segundo Leymann, o *mobbing* decorre de um conflito que degenera e é uma forma particularmente grave de estresse psicossocial. Sobre o assédio moral também nos sistemas de ensino, preferiu o termo *bullying*, pelas situações de ameaça e agressão física comum em escolas.

Nos países nórdicos (Suécia, Dinamarca, Noruega, Finlândia), na Suíça e na Alemanha, o termo *mobbing* continua a prevalecer. Na Alemanha, um dos principais pesquisadores sobre o *mobbing* é o Professor Dieter Zapf², da Universidade de Frankfurt. Na Itália, o professor Harald Ege³, especialista em relações industriais e do trabalho, que dirige o centro de pesquisas sobre o estresse psicossocial e o *mobbing*, identificou os conflitos constantes e continuados no local de trabalho. Em pesquisas junto à Universidade de Bolonha/Itália em 1996, usou o termo *mobbing* (também *bullying* ou *job harrasment*).

Atualmente, o termo *mobbing* corresponde às perseguições coletivas e à violência ligada à organização, mas que podem incluir desvios que, progressivamente, transformam-se em violência física (HIRIGOYEN, 2005).

1 www.mobbingportal.com/leymannmain.html Acesso em 05 mai 2016

2 <http://www.mobbingportal.com/zapfd.html> - acesso em 27 set 2016

3 <http://www.mobbingportal.com/egeh.html> - acesso em 27 set 2016

Bullying significa tratar com desumanidade, com grosseria, o mais fraco. O termo *bullying* de início, não dizia respeito ao mundo do trabalho. Falava-se de *bullying* essencialmente para descrever as humilhações, os vexames ou as ameaças que certas crianças ou grupos de crianças infligem a outras. Depois, o termo se estendeu às agressões observadas no exército, nas atividades esportivas, na vida familiar, em particular com relação a pessoas de idade, e no mundo do trabalho (HIRIGOYEN, 2005).

Em 1984 este termo foi introduzido na psicologia do trabalho por Lazarus⁴, que dentre outros elementos de estresse, reconheceu o estresse social, dentro do qual inseriu o *bullying*. Para Stale Einarsen⁵ assédio moral é a agressão a longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa. O “*bullying* institucionalizado” é o assédio moral perpetrado pelos chefes ou supervisores numa empresa, ou instituição, que adotam a política de uma liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente (EINARSEN, 2005, 2016, tradução livre).

Dieter Zapf⁶ considera que o *bullying* coloca o aspecto de agressão física em primeiro plano, o que certamente não é o caso nas empresas, e também como originário majoritariamente de superiores hierárquicos, enquanto o *mobbing* é muito mais um fenômeno de grupo, e se refere, sobretudo, aos contextos organizacionais.

Harassment termo usado nos Estados Unidos, pelo psiquiatra americano M. Brodsky Carroll iniciou seus estudos sobre o fenômeno em 1976, e publicou o livro *The harassment worket*, em que observa que o assédio consiste em ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, para atormentá-la, miná-la, enfim, provocá-la. Considera os efeitos nocivos à saúde, e acrescenta que provavelmente é somente uma ponta do *iceberg* (HIRIGOYEN, 2005). O termo *harassment* somente foi introduzido em 1990 por um artigo de Heinz Leymann na revista americana *Violence and victims*⁷.

Marie-France Hirigoyen⁸, psicanalista e vitimóloga, concentrou suas pesquisas em violência psicológica, sendo o ensaio “*Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*”, publicado em português pela primeira vez em 1998 e “*Malaise dans le travail, harcèlement moral*” publicado em português em 2001, usou o termo *harcèlement moral*, porque entendeu que a escolha do termo “moral” implicava em uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade (HIRIGOYEN, 2005).

Existem várias terminologias que são utilizadas em função da nacionalidade, contexto e perspectivas culturais dos pesquisadores em diferentes países sobre assédio moral. Esse fenômeno social tem nas pesquisas o uso indistinto, mesmo não

4 <http://www.faqs.org/periodicals/201001/2092541071.html> - Acesso em 28 set 2016

5 <http://www.mobbingportal.com/einarss.html> - Acesso em 15 mai 2016

6 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=848233&show=pdf> – Acesso em 28 set 2016

7 [http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(2\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf) s– Acesso em 27 mai 2016

8 http://pt.wikilingue.com/es/Marie-France_Hirigoyen Acesso em 15 maio 2016

sendo fenômenos idênticos. A terminologia em inglês, em particular, é confusa e não há um critério objetivo que seja aceito pelos pesquisadores, pois usam tanto os termos *mobbing* como *bullying*.

Para Di Martino, Hoel e Cooper (2003) há diferença entre os termos *bullying* e *mobbing*, sendo que o primeiro é usado para se referir à situação de assédio individual enquanto o último refere-se à situação em que o assédio parte de um grande número de agressores. Heinz Leymann (1990), Harald Ege (2010), Dieter Zapf (2001), usam a terminologia *mobbing*, quando se referem a agressões pontuais no ambiente de trabalho. R. Lazarus e Stale Einarsen (1999) utilizam a terminologia *bullying* quando se referem à violência no trabalho. *Harassment* (assédio moral) é usada por M. Brodsky Carroll (1976) e Mari-France Hirigoyen (2005; 2009) e pelos autores brasileiros quando se referem a condutas abusivas, agressões por comportamento, atos e palavras em ambiente de trabalho. Alkimin (2007), Barreto (2006), Batalha(2009), Bradaschia (2007), Carvalho (2010), Soboll e Gosdal (2009) , Cianato (2008). Cianato e Lima (2008), Freitas, Heloani e Barreto (2008; 2015), Heloani (2004), Freire (2010), Merlo (2002), Soares (2008), entre outros, autores brasileiros, usam o termo assédio moral. Leymann (1990) usa ainda o termo “psicoterror”, também adotado por Guedes (2008). Guedes (2008) usa além do termo “psicoterror”, o termo “violência moral”.

No Japão o termo utilizado para definir o assédio moral é *Ijime*. Descreve as ofensas e humilhações infligidas às crianças nos colégios e as pressões de um grupo com o objetivo de reprimir individualidades, criatividade, pessoas com personalidades marcantes, críticas das organizações a que pertençam, sejam essas públicas e/ou privadas, visando adaptá-los ou afastá-los do sistema. Como os japoneses não apreciam o individualismo, o objetivo do *ijime* é inserir os indivíduos no grupo e os tornar adaptados, usando também como uma forma de controle social. (MORAES, 2008, HIRIGOYEN, 2005).

Pesquisadores de diversos países utilizaram diversas expressões no estudo da violência no trabalho. Para melhor distinguir, apresentamos no quadro abaixo o termo usado por pesquisadores e sua definição, no seu tempo e na cultura de cada país.

Ano	País	Pesquisador	Termo	Definição
1976	EUA	M.Brodsky Carroll	<i>Harassment</i>	Ações repetidas e persistentes de atormentar, diminuir, frustrar um indivíduo. A persistência provoca, intimida e/ou causa desconforto em outra pessoa.
1996	Suécia	Heinz Leymann	<i>Mobbing/ psicoterror</i>	Processo no qual um indivíduo é selecionado como alvo e marcado para ser excluído, agredido e perseguido sem cessar, por um indivíduo ou um grupo no ambiente de trabalho. Pode vir de um colega, de um subordinado ou de um chefe. A frequência é de pelo menos uma semana a seis meses.
1996	Itália	Harald Ege	<i>Mobbing</i>	Conflito constante e continuado em local de trabalho.

Ano	País	Pesquisador	Termo	Definição
1999	Alemanha	Dieter Zapf	<i>Mobbing</i>	Assédio moral é quando apresenta certa duração (menos de 6 meses), com ações frequentes de assédio (ao menos a cada semana), de forma sistemática com vista a uma pessoa-alvo por parte de colegas, supervisores ou subordinados.
2000	Noruega	Stale Einarsen	<i>Mobbing</i>	A agressão a longo prazo, seja ela física ou não, dirigida a alguém que não é capaz de defender-se, levando à vitimização dessa pessoa. O “bullying institucionalizado” é o assédio moral em uma empresa ou instituição perpetrado por chefes ou supervisores, que adotam uma política de liderança agressiva e destrutiva, de forma recorrente.
2000	Dinamarca, Noruega e Suécia.	Hoel Cooper	<i>Bulling</i>	Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo e com dificuldade de defesa contra ações negativas, provocadas por uma ou várias pessoas.
2001	França	Marie-France Hirigoyen	<i>Harcèlement moral</i>	Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamento, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
2001	Brasil	Maria Ester de Freitas	Assédio moral	Conecta-se ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa, que, dependendo das circunstâncias, pode levar ou não ao assédio sexual, são verdadeiros assassinatos psíquicos.
2003	Grã-Bretanha	Hoel Helge	<i>Bullying, harassment</i>	Violência no trabalho diz respeito a incidentes onde pessoas são abusadas, ameaçadas ou agredidas em circunstâncias relacionadas a seus trabalhos, envolvendo ameaças explícitas ou implícitas à sua segurança, seu bem-estar ou à sua saúde.
2005	Brasil	Margarida Barreto	Assédio moral	É uma forma sutil de violência que envolve danos tanto de ordem material quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou pela sujeição da vítima.
2008	Brasil	Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto	Assédio Moral	Conduta abusiva, intencional, frequente e repetida no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Quadro 1 – Definições de assédio moral (tradução livre)

Fonte: quadro elaborado pela autora com base na pesquisa

2.1 Assédio moral e os conflitos inter-pessoais

Os trabalhadores, no atual contexto econômico e organizacional ficam muito mais dependentes de fatores não somente tecnológicos, mas também de políticas de gestão, como terceirizações, contratos frágeis e inseguros. Esses fatores podem levar o trabalhador a confundir situações de conflito com assédio moral.

É importante a distinção entre assédio moral e conflito. O assédio moral não pode ser confundido com agressões pontuais, que não se repetem, e tampouco se prolongam no tempo, se restringindo a um caso isolado. Como por exemplo, se em determinado dia, o chefe se altera, quando avalia o trabalho, um projeto ou um relatório e faz críticas para melhorá-lo, ou quando um empregado é transferido para outra filial, sendo que quando foi admitido essa possibilidade estava estipulada no contrato.

Não se pode confundir a violência pontual - derivada de grosseria, nervosismo ou mau humor, a que todos estão sujeitos no cotidiano, seja doméstico ou no trabalho - com a violência insidiosa e destrutiva que se repete no tempo e que visa destruir psicologicamente o outro. Não se pode esquecer a questão da intencionalidade, quando se fala de agressão psicológica, o caráter intencional é um traumatismo que agrava o impacto da agressão (HIRIGOYEN, 2005).

Einarsen *et al.*(2005, 2016) quando se referem a atos negativos, lembram da necessidade de estarem presentes as características como direcionalidade, repetitividade, duração, frequência, regularidade e intencionalidade. Muitas situações são confundidas com assédio moral, mas na verdade não passam de conflitos entre trabalhadores. No caso do assédio têm que estar presentes essas características e a percepção subjetiva da vítima em relação aos repetidos atos hostis, humilhantes e intimidantes, onde ela seja o foco (EINARSEN, 2005). É comum também, que a vítima não tenha consciência da má intenção de que é objeto.

Segundo Hirigoyen (2005) quando se fala em intencionalidade, é importante acrescentar que há a consciência e a vontade de fazer o mal ou o inconsciente de não querer fazer o mal, mas a vontade é mais forte do que o próprio agressor. Nesse mesmo sentido, Soboll (2008) lembra que a prática de assédio é permeada de intencionalidade no sentido de querer prejudicar, destruir, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos, sempre direcionados para a mesma pessoa ou pessoas. Heloani (2004) acrescenta que não há dúvida de que se trata de um processo onde o agressor procura anular aquele que é considerado por ele uma ameaça.

Freitas, Heloani e Barreto (2008; 2015) entendem o assédio moral como uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

A intencionalidade visa na verdade a exclusão da vítima, forçando a desistir do emprego ou mudar de setor, ou com objetivo de dominá-la, fazê-la calar-se, sujeitar-

se.

Assédio moral no mundo do trabalho envolve a comunicação hostil e antiética, dirigida de forma sistemática a um ou mais indivíduos (LEYMANN, 1996a, 1996b; EINARSEN, 2000), que, devido ao assédio moral, é empurrado para uma posição impotente e indefeso (LEYMANN, 1996a). O assédio moral normalmente envolve personalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica, mas duas ou mais pessoas de um mesmo grupo, também podem ser alvo das agressões, pois o processo de perseguição é direcionado e pessoal (SOBOLL, 2008)

Os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, em um período prolongado de tempo. Não há consenso sobre isso, pois a duração do fenômeno varia de acordo com observado pelos autores. Leymann (1996a) constatou como superior a 12 meses, para Einarsen *et al.* (2003) média de 18 meses, Hirigoyen (2005) um pouco mais de 40 meses e Margarida Barreto (2006) de 3 a 36 meses .

Identificar a prática continuada e insistente caracteriza o assédio moral (SOBOLL, 2008). As atitudes hostis são muito frequentes, pelo menos uma vez por semana e durante um longo período de tempo, com duração de pelo menos seis meses (LEYMANN, 1996a; EINARSEN, 2005). Devido à alta frequência e longa duração do comportamento hostil, esta resulta em considerável sofrimento mental, psicossomático e social. Pode ocorrer várias vezes durante a jornada, com diferentes táticas a fim de forçar a vítima a desistir do emprego ou a pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008).

Conflito nas organizações pode até ser benéfico, desde que seja verbalizado, e expostos os pontos de vista. O conflito é fonte de renovação e reorganização, das energias, reúne as pessoas, modifica as alianças, em prol de objetivos comuns. No entanto pode ser maléfico se não for resolvido de forma clara, pois criam-se hostilidades, formam-se grupos rivais, e cada um deles tenta ficar no controle da situação, prejudicando o ambiente de trabalho e poderão se transformar em assédio moral.

Desta forma, um ato isolado e a primeira hostilidade não podem ser considerados assédio moral. O que diferencia o assédio moral de outras formas de violência no trabalho é o tempo de duração e claro objetivo de destruir a pessoa escolhida como alvo dessas agressões.

2.2 Tipos de assédio moral

Os diferentes tipos de assédio que podem ocorrer dentro das organizações e que afetam o ambiente de trabalho. O **assédio vertical descendente (que vem da hierarquia)** – o assédio que vem de um superior hierárquico tem consequências muito mais graves sobre a saúde do que o assédio horizontal, pois a vítima se sente ainda mais isolada e tem mais dificuldade para achar a solução para o problema (LEYMANN, 1996a; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2005, 2009; BARRETO, 2006;).

Assédio horizontal (que vem de colegas) – ocorre entre funcionários de mesmo nível hierárquico, colegas de trabalho de uma mesma área e, é mais frequente quando dois empregados disputam um mesmo cargo ou uma promoção. Pode ser ocasionado por ciúme, inveja, falta de afinidade, preconceito (LEYMANN, 1996a; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2005, 2009; BARRETO, 2006;). Ocorre também quando o funcionário assediador goza de excessiva proteção do seu chefe, e quando presenciado, muitas vezes é entendido como problema de relacionamento interpessoal (SOUZA, 2009).

Assédio misto - envolve pessoas de diversas hierarquias em relação àquele que é alvo das agressões, como por exemplo, o processo de assédio desencadeado por colegas e superiores hierárquicos em relação ao trabalhador portador de Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) (SOBOLL e GOSDAL, 2009). É raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descendente, em virtude da omissão da chefia ou do superior hierárquico, que se torna, portanto, cúmplice (HIRIGOYEN, 2005, 2009; ZANETTI, 2008).

Assédio ascendente - ocorre quando um ou mais subordinados investem contra o chefe e não é levado em consideração. No entanto, pode ser do mesmo modo destrutivo. As vítimas, neste caso, não sabem para onde se dirigir para se defender (LEYMANN, 1996a; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2005, 2009; BARRETO, 2006;). Um exemplo é o do meio futebolístico quando jogadores boicotam o técnico de futebol, derrubando-o e culpando-o pelos maus resultados, que foram de suas próprias responsabilidades (MORAES, 2008).

2.3 Assédio moral no serviço público

O serviço público propicia assédio moral devido ao grande número de pessoas empregadas, os servidores que para se diferenciarem no meio dessa grande massa começam a assediar seus subordinados, ou mesmo uma repartição inteira. Como o serviço público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos chamam atenção. O assédio não está tão relacionado à produtividade, como no setor privado, mas, muitas vezes, à disputa pelo poder, à inveja e à cobiça.

Carvalho (2009) lembra que o serviço público é hoje um dos ambientes de trabalho onde o assédio moral prolifera, consubstanciando-se no que os americanos convencionaram chamar de *mobbing* de Estado. Paulatinamente, vem sendo travada uma verdadeira guerra psicológica, envolvendo abuso de poder e manipulação perversa, responsáveis por prejuízos à saúde mental e física dos servidores.

Segundo Hirigoyen (2009), os abusos de poder são frequentes no serviço público e podem ser expressos, por exemplo, por meio da distribuição de cargos ou quando diretores decidem não darem atribuições aos funcionários antes mesmo de conhecê-los ou saber como trabalham. No Brasil, esse fenômeno ocorre pela falta de preparo de alguns chefes imediatos, perseguição a um determinado indivíduo, ou porque são indicados por relações de parentesco, amizade ou relações políticas mesmo que

não disponham de qualificação, preparação técnica para o desempenho da função (BATALHA, 2009).

As modalidades conhecidas de assédio são a famosa “geladeira” ele fica sem atribuições, isolado. Pode manifestar-se, também, pelo desvio de função, ou mesmo ser colocado à disposição do Departamento de Recursos Humanos. Quando o chefe “proíbe a servidora de se ausentar de espaço de trabalho, porque a mesma precisa estar presente para atender ao telefone”, impedindo inclusive de atender as necessidades fisiológicas; ou “escala de almoço infactível”, quando alguém só tem autorização para almoçar em horário em que os restaurantes estão fechados (BATALHA, 2009).

Às vezes, assumem jovens diplomados formados em técnicas mais modernas para fazer o trabalho e os funcionários concursados mais velhos são mantidos, mas sem lhes dar qualquer tarefa. Quando são funcionários mais graduados, disfarça-se o afastamento por trás de um título honorífico do tipo “encarregado da missão” (HIRIGOYEN, 2005; 2009).

No exército, os atos de violência são frequentes, porém, como nos demais lugares, são difíceis de serem denunciados em razão do peso da hierarquia. Quando há denúncia por parte de algum membro independente do nível hierárquico, é a instituição que se sente ameaçada. Quando há problema entre um militar e um membro de sua hierarquia, podem ocorrer transferências ou remoções *ex officio* calcadas no interesse da Administração. Implica em remover um funcionário com altas despesas para o Erário para persegui-lo, puni-lo, assediá-lo. Esse procedimento fere o Princípio da Razoabilidade, do interesse público, da Economicidade da Administração, além de se configurar em malversação do dinheiro público (BATALHA, 2009).

Esse tipo de procedimento tem como único objetivo deixar o servidor sem atribuições, no qual ele recebe sem trabalhar, mesmo que contra sua vontade. Essa chefia incorre num ato ilícito, pois está cometendo um crime contra o Erário, além de dano material contra o servidor, que perde suas progressões e promoções, porque acaba sendo mal avaliado. Pode ter como consequência, além do seu adoecimento, processos trabalhistas que acarretam indenizações que deverão ser pagas pelo Erário. Outra situação é o caso de um servidor que possui conhecimento técnico e experiência ser ofuscado pelo eleito ou novo chefe, ou mesmo ser retirado do seu cargo por ter trabalhado em harmonia com a equipe anterior ou de outra corrente política. É olhado com desconfiança, e todos suspeitam de sua lealdade.

O assédio moral nas organizações sempre existiu, mas o fato de a sociedade estar mais preocupada com o assunto leva a buscar amenizar o problema já que é inerente a uma sociedade em que existe relação de poder. Há grandes perdas com a desumanização do trabalho, a omissão por parte das chefias e a falta de solidariedade dos colegas que permitem que o assédio moral aconteça.

Os custos desse fenômeno são altos, pois a tendência é que o servidor, vítima desse fenômeno adoença, portanto, o órgão não poderá contar com seu trabalho. Estando em licença médica, afastando-se do ambiente de trabalho todos são afetados, pois a

produtividade do setor diminui, assim como a qualidade. Com a saída de servidores, o órgão precisará abrir novo concurso, treinar novos servidores e em consequência o aumento dos custos para a administração pública.

Para levantar os dados sobre assédio moral na instituição estudada foram utilizados vários procedimentos metodológico. Neste estudo foi explorada a *survey*, pois outros procedimentos não serão discutidos aqui, pela amplitude dos mesmos.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo, em que foram levantados dados quantitativos por meio de uma “*survey*”, em uma Instituição Pública, no caso o Tribunal de Justiça de um Estado Brasileiro no norte do país, envolvendo a sede, a comarca da capital e as comarcas no interior do Estado que têm como finalidade principal a prestação de serviço jurisdicional à sociedade. Os servidores desse órgão constituem um grupo bastante heterogêneo, com grau de instrução desde ensino fundamental até mestrado e doutorado, com peculiaridades inerentes às atividades jurisdicionais, dentro da realidade do Estado.

A pesquisa quantitativa consistiu em uma *survey* para mapear e caracterizar o número de casos de assédio moral, como são constatados, bem como tipos e atitudes que o configuram na população escolhida.

O instrumento utilizado foi adaptado de Leymann (1990), Einarsen (1994), Margarida Barreto (2000) e Nunes (2011), mas tendo em vista as características da população pesquisada foi pré-testado.

A *survey* busca caracterizar o número de casos, identificar as origens, tipos, frequência e formas de assédio, reflexo na saúde da vítima, na organização estudada. Para tanto os respondentes aceitaram participar da pesquisa no início da *survey* e a pesquisa atendeu a todos os requisitos de éticos exigidos ao caso.

4 | CAMPO DE ESTUDO: O PODER JUDICIÁRIO

A administração pública passou por diversas fases, a primeira delas quando passou de administração pública patrimonialista para burocrática, na Era Vargas e visava substituir a administração patriarcal em que se misturava o patrimônio privado e o público. Assim, por meio de lei, foi definida a finalidade de cada órgão, além dos limites impostos aos servidores, ideia da carreira pública, o ingresso por concurso público, profissionalização do servidor, evidenciando assim, o princípio da impessoalidade e o combate ao nepotismo e à corrupção.

Foi nessa fase também que algumas questões ficaram mais claras na Administração Pública burocrática, como a diferença entre cargos e função, direção e

chefia, a hierarquia funcional. As decisões eram centralizadas, o poder era estrutural, o controle reforçado com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP

Mais tarde, durante a ditadura militar (1964-1985) foi inserido no texto Constitucional um novo conceito de administração pública, transferindo às organizações do terceiro setor, autarquias, fundações, empresas públicas a responsabilidade de desenvolver a atividade e função administrativa em atendimento aos interesses públicos. Há a preocupação com a eficiência da administração, qualidade dos serviços e redução dos custos.

Com a redemocratização, a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37 estabelece os princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, impondo ao gestor público fazer somente o que está no ordenamento jurídico, tendo como meta a finalidade pública, respeito Aos valores morais e éticos, em todos os seus atos, dando eficácia aos mesmos através da publicação e gerir os recursos públicos de forma a otimizá-los, de maneira a ser eficiente, eficaz e efetivo.

A passagem da administração pública burocrática para a gerencial iniciou em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de combater os gastos excessivos, a deficiência do Estado na prestação de serviço de qualidade ao cidadão na área de políticas pública para a saúde, educação e sociais.

Essa reforma comandada por Luiz Carlos Bresser Pereira (1996) visava tornar a administração pública muito mais flexível, diminuir os custos, garantir um serviço de qualidade, com um servidor motivado com seu trabalho e valorizado aos olhos da sociedade.

Segundo o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 1995), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) visava fortalecer estrategicamente o Estado, redução do Estado, controle das políticas públicas, redefinição do papel regulador do Estado, responder com agilidade às demandas sociais, recuperar a capacidade financeira e administrativa.

O Estado deixava de ser assistencialista e paternalista e se voltava para a produção de bens e serviços, com qualidade para o cidadão. Muitos serviços públicos foram privatizados por não serem considerados função essencial do Estado .

Segundo Bresser Pereira (1995) o Estado seria constituído de um núcleo burocrático voltado para as funções exclusiva do governo que é o de legislar, tributar, administrar a justiça, garantir a segurança e a ordem interna, defender o país contra inimigo externo, estabelecer políticas de caráter econômico, social, cultural e do meio ambiente. Em outro núcleo que estavam os serviços que fariam parte do Estado, mas não necessariamente prestado apenas pelo Estado, como educação, pesquisa, saúde pública, cultura e seguridade social, que poderiam ser oferecidas pelo setor privado e organizações sem fins lucrativos.

Na administração pública as reestruturações das organizações governamentais

ocorrem por pressão da sociedade que cobra por melhores serviços. Foi o que aconteceu com o Poder Judiciário que para atender os reclamos da sociedade tinha que combater o seu ponto mais crítico que era, e ainda é, a morosidade.

O legislador constitucional na promulgação em 1988 DA CONSTITUINTE quis combater o ponto nevrálgico no âmbito da justiça e da administração como um todo, constando no texto da Carta Magna em seu inciso LXXVIII do art. 5º, a razoável duração do processo e os meios que garantissem a celeridade de sua tramitação, conferindo ao magistrado a resolução da lide.

Durante todo o processo de transição da administração pública burocrática para a administração pública gerencial o Poder Judiciário foi alvo de críticas constantes em virtude da morosidade na solução dos litígios, que chegavam a um lapso temporal de 5, 10, 15 anos, provocando uma crescente insatisfação do usuário e com isso a necessidade de mudança que adveio com a Emenda Constitucional (EC) 45, de 08 de dezembro de 2004. Essa Emenda visava garantir ao cidadão brasileiro acesso a justiça democrática com uma decisão justa, mais ágil, eficiente e humanizada.

O Poder Judiciário tem enfrentado cobranças da sociedade que busca eficiência e celeridade, o que se intensificou quando foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que desempenha um papel importante nessa busca de presteza e agilidade na prestação de serviço à sociedade, estabelecendo prazos para julgamento dos processos que recebe e que pode estar contribuindo para situações de assédio, uma vez que pressiona pelo aumento da produtividade do servidor. É neste meio, o do judiciário, que foram aplicados os questionários e obtidos os seguintes resultados.

5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram enviados questionários online a todos os 2.551 servidores do Judiciário Estadual. A baixa participação pode ser atribuído ao tema proposto e o temor de se exporem. Dos 198 questionários válidos, 102 foram respondidos por mulheres e 96 por homens. Desse total, 158 respondentes têm mais de 29 anos. Predomina a etnia branca (93) e parda (87). Quanto ao estado civil 131 são casados ou vivem em união estável. Observa-se alta escolaridade, pois 63 têm curso superior e 92 são pós-graduados (especialização, mestrado e doutorado). Dos respondentes, 101 trabalham a menos de 11 anos na administração pública, e 97 entre 11 a 40 anos. Mesmo que predomine formação de nível superior, 125 são concursados para nível médio e fundamental, 56 para nível superior e 11 comissionados de livre nomeação⁹. Do total de 198 respondentes, 98 ocupam cargo de chefia, 94 são lotados na área meio (administrativa) e 104 na área judiciária (cível, criminal, família, juizados especiais e

9 Cargo em comissão de livre nomeação – são aqueles destinados ao livre provimento e exoneração, de caráter provisório, destinando-se à direção, chefia e assessoramento, que podem ser exonerado a qualquer tempo, portanto não são servidores concursados. No caso estudado há cargos em comissão de livre nomeação que permanecem por vários anos.

sede do Judiciário).

Quando perguntados se sofreram ou sofrem assédio moral no ambiente de trabalho, 133 responderam que se sentem assediados e 65 que não. A faixa etária dos que se sentem mais assediados é primeiramente os que se situam entre 31 a 36 anos, em segundo a faixa de 37 a 42 anos, em terceiro de 25 a 30 anos e depois entre 49 a 54 anos.

Buscou-se cruzar os dados entre os que afirmaram se sentirem assediados com o tempo de serviço. Dos 133 que se sentem assediados a maior frequência ocorre entre os que estão (ou estavam) de 1 a 3 anos no serviço público, justamente quando o servidor está em período de estágio probatório, que é quando o mesmo encontra-se mais vulnerável, porque depende da aprovação no estágio para obter a estabilidade.

Tem maior ocorrência com os técnicos de nível médio e fundamental (45 feminino e 40 masculino), seguido dos agentes judiciários de nível superior (21 feminino e 18 masculino). Estes técnicos representam aproximadamente 50%, dos servidores dentro do nível da carreira. Quando comparado a carreira do servidor e o *status* ocupado por ele no Poder Judiciário observa-se os técnicos são os que se sentem mais assediados, 40 ocupam cargos de confiança e 45 não ocupam. Uma peculiaridade é que um determinado funcionário pode chefiar um pequeno ou grande número de funcionários, mas oficialmente não tem essa função. Da mesma forma um servidor exerce um cargo de confiança, mas sem subordinados.

Dos respondentes, 86 apontam como assediadores, em sua maioria, os superiores hierárquicos. Chama atenção o número de assédio misto 25 (chefe, colegas, conjunto de colegas ao mesmo tempo), que ocorre na nossa amostra, e que é considerado incomum por Hirigoyen (2005; 2009).

Sabe-se que no serviço público as chefias não têm o poder de demitir em virtude da estabilidade do servidor após três anos de efetivo exercício e da aprovação no estágio probatório. É difícil distinguir as atitudes abusivas das prerrogativas da hierarquia. A própria noção de subordinação remete a uma relação de desigualdade da qual alguns administradores, poucos seguros de si, ou detentores de poder se aproveitam, abusando e sentindo prazer em submeter o outro (HIRIGOYEN, 2009).

Procurou-se verificar a relação entre o nível de escolaridade dos respondentes, em relação ao assédio moral. Desses 56 estão na carreira de nível superior, 42 com pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado); 125 são da carreira de técnico Judiciário (nível médio e fundamental), 90 possuem graduação e pós-graduação (especialização e mestrado) e 27 o superior incompleto (cursando) e dos comissionados de livre nomeação 11 são formados e pós-graduados (especialização).

Os agentes do judiciário que se sentem mais assediados apresentam nível de formação superior e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado). O mesmo ocorre com os técnicos de nível médio e fundamental que estão cursando faculdade, graduados e os pós-graduados (especialização), portanto, os que têm escolaridade superior àquela que é exigida para o cargo.

Quanto à frequência do assédio moral, 59 afirmaram que ocorre/u várias vezes por semana, 37 uma vez por semana e 37 diariamente. Para um número expressivo desses a duração do assédio é/foi superior a 5 anos, seguido de nove ocorrências de 3 a 4 anos e 13 ocorrências entre 1 a 2 anos.

Quase metade dos servidores que se sentem assediados (57) o assédio é superior a três anos, e (36) com duração entre 1 a 2 anos, corroborando com o que afirma Hirigoyen (2005, 2009) de que o assédio moral na administração pública pode ser muito mais cruel e longo que nas organizações privadas. Quanto aos agressores não há predominância de sexo, sendo tanto homens como mulheres:

Indagados se teriam assediado alguém, 181 responderam que não praticaram assédio nos últimos seis meses e 176 que não praticaram assédio nos últimos cinco anos. Um pequeno número respondeu que praticaram assédio nos últimos seis meses e nos últimos cinco anos, como uma forma de se vingarem por terem sido assediados, ou para atingirem seu antigo assediador, os demais não expuseram os motivos.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações públicas e privadas têm passado por diversas mudanças para se manterem no mercado competitivo. Mudaram o modo de produção, se reorganizaram, eliminaram parte da burocracia, procuraram evoluir junto com a tecnologia, diminuindo os custos; em consequência, houve redução dos postos de trabalho e a automação em todos os setores, seja de serviços, indústria, bancos, construção civil e comércio; o que contribuiu para fragilização das relações de trabalhos principalmente nas organizações privadas.

As mudanças nas organizações privadas ocorreram bem mais rápido que nas organizações públicas, estas iniciaram com a Emenda Constitucional 19/1999, incluindo o princípio constitucional da “eficiência”, passando gradativamente da administração burocrática para a administração gerencial baseada em resultados e com foco no cidadão. No Poder Judiciário, as mudanças não ocorreram junto com as do Poder Executivo, havendo somente uma mudança substancial com a promulgação da Emenda Constitucional 45/2004 e com ela a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

As últimas mudanças econômicas e organizacionais, no País, trouxeram consigo uma forte pressão sobre o servidor público do Poder Judiciário, pois desencadearam um crescente aumento de ações judiciais por parte da sociedade e exigiu-se serviço jurisdicional mais célere. Aparentemente ampliaram-se situações de constrangimentos, humilhações e cobranças que atingiram desde os postos de níveis mais baixos até a mais alta administração.

No estudo quantitativo (*survey*), apesar do esforço em abranger todos os servidores da instituição (2551), obtivemos 206 respostas; destas, 198 foram

consideradas válidas. O tema é objeto de interesse dos inquiridos, mas mexe com os temores relativos aos problemas vividos pela maioria dos respondentes, e entre esses temores está o de ser visado, em razão das conclusões possíveis do estudo.

Na amostra constatou-se, que aproximadamente 67% dos servidores se sentem ou se sentiram assediados, o que nos levou a investigar se essa violência moral ocorria com servidores comissionados de livre nomeação indicados pelos gestores, ou por servidores concursados antigos que se sentissem ameaçados pela entrada de servidores mais jovens e possivelmente mais qualificados.

Com base nos dados levantados deduz-se que os maiores agressores dos servidores no início de carreira são os que têm mais tempo de serviço sobre os que estão a menos de três anos no serviço público. Pode-se supor que servidores antigos se sentem ou sentiram ameaçados pelos mais jovens ou mais qualificados.

Os que se sentem mais assediados são os servidores concursados, que representam aproximadamente 93%, dos pesquisados, estes, são maioria (2.311) em relação aos comissionados de livre nomeação (240), que representam somente 7%.

Quanto à lotação, 69 respondentes exercem suas atividades na área judiciária e 64 na área administrativa, poder-se-ia deduzir que o assédio ocorre na mesma ordem de grandeza nas duas áreas de lotação, mas se considerarmos que o número de servidores lotados na área administrativa (874), é a metade dos que atuam na área judiciária (1677), o número de servidores que se sentem assediado representam 7,61% na área administrativa e 4,17%, na área judiciária levando a considerar que o assédio moral é maior na área administrativa.

Dos 1.117 cargos de confiança, 877 são ocupados por servidores concursados (499 do sexo feminino e 378 sexo masculino) e 240 por comissionados de livre nomeação (179 do sexo feminino e 61 do sexo masculino). Verifica-se uma predominância do sexo feminino nos cargos de chefia, portanto pode-se supor que não há discriminação em relação ao sexo feminino para cargos de chefia.

Quanto à violência moral, quando perguntado o sexo do agressor, pelos dados da *survey* 50 são do sexo masculino, 48 do sexo feminino e 35 as vítimas disseram que se sentiram assediado tanto por homens como por mulheres parece não haver predominância de homens ou mulheres assediadores. Ao observar o número de cargos ocupados por cada sexo, pode-se inferir que o sexo masculino é o de maior número de agressores, porque representa 11% do total de cargos de chefia (439), enquanto mulheres representam 7% do total de cargos de chefia (678).

No transcorrer da pesquisa constatamos que o fenômeno é muito mais intenso se compararmos aos registrados em outros estudos, pois o assédio ocorre diariamente, várias vezes por semana, por um longo período e acima de três anos, o que torna essa violência muito mais cruel, expondo a vítima a um sofrimento prolongado, que perdura diante da conivência das chefias omissas ou incapazes de inibir esse fenômeno. O tempo de assédio difere do observado em organizações privadas, que dura em média de um a um ano e meio e acaba com a demissão do empregado. Na

organização pública, se torna muito mais difícil o agressor se livrar de sua vítima, devido à estabilidade adquirida após estágio probatório. Esses dados coincidem com os encontrados por Hirigoyen (2009) ao afirmar que no serviço público o assédio é mais cruel devido ao longo período de sofrimento a que é submetida a vítima.

O tempo de duração do assédio moral tem relação também com o fato de muitos dos assediados encontrarem-se em estágio probatório, dependendo da avaliação positiva do seu superior para adquirir a estabilidade no serviço público. Esses dados corroboram as informações encontradas nas questões abertas. Observa-se também que os servidores com mais tempo de serviço não são alvo dos agressores, diferenciando-se de outras pesquisas já realizadas.

Parece haver uma relação estreita entre o fato dos servidores se sentirem assediados com o *status* ocupado na carreira. Os que mais se sentem assediados são os que estão na carreira de técnico judiciário (nível médio) com um nível de escolaridade superior ao exigido para o cargo (graduação, especialização e mestrado), seguido dos agentes judiciários (nível superior) que cursaram alguma especialização.

A faixa etária de 25 a 48 anos é a mais atingida pelo assédio moral, os servidores com idade mais avançada (de 49 a 70 anos) não são apontados como alvos dos agressores. Levando-se em consideração o número de servidores ativos existente em cada faixa etária no Poder Judiciário pesquisado, a maioria dos que se sentem assediados estão entre os 19 a 24 anos, pela quantidade de servidores (42) e o número de respondentes dessa faixa etária (13) que se sente assediado representa 31% do total de servidores.

Os tipos de assédio encontrados confirmam pesquisas anteriores, o de maior ocorrência é do superior hierárquico sobre o subordinado; e o que chama atenção também a existência de assédio misto, aquele que ocorre entre colegas do mesmo nível hierárquico e pelo chefe ao mesmo tempo. Supõe-se que quando a vítima é assediada pelo chefe, fica vulnerável, e alguns colegas aproveitem-se disso ou para agradar a chefia, ou porque igualmente gostam de humilhar.

Constatou-se que não há predominância de sexo entre os que se sentem mais assediados, o que diferencia das demais pesquisas em que, o sexo feminino é o mais assediado, corroborando a pesquisa de Amazarray (2010), por meio da qual identificou que tanto pessoas do sexo feminino como do sexo masculino eram vítimas de assédio.

Os atos hostis que mais se evidenciaram, de acordo com a classificação de Hirigoyen (2009), no que se refere (i) à deterioração proposital das condições de trabalho, foram controle e pressão sobre o servidor, transferência forçada, pressão no cumprimento de metas, obrigar a trabalhar longos períodos fora do horário de expediente, impedir e ignorar os seus direitos, sobrecarga de trabalho, críticas exageradas; (ii) quanto ao atentado à dignidade, os de maior relevância foram desqualificar/desrespeitar e humilhar o servidor, fazer insinuações desqualificativas ou desdenhosas.; (iii) isolamento e recusa de comunicação, sendo os mais relevantes comunicação agressiva e ignorar o servidor, e por fim (iiii) ameaças verbais, físicas

e sexuais, sendo os de maior relevância ameaças profissionais, insultar e falar aos gritos.

Nos atos hostis relatados, praticados com o propósito de deteriorar as condições de trabalho, o que chama atenção é a pressão e controle sobre o servidor quanto à produtividade com objetivo de cumprir as metas estipuladas, além da sobrecarga de trabalho. Pressão que vem através do CNJ que visa agilizar o julgamentos do processos antigos. Já os atos de isolamento e recusa de comunicação busca desestabilizar a vítima e induzi-la a abandonar o emprego.

Os atos hostis de atentados contra a dignidade como humilhação, diminuição, desrespeito fazem com que o individuo fique acuado e envergonhado diante das situações vividas, e as ameaças verbais deixam claro que o agressor quer ver sua vítima longe, o que corrobora as pesquisas realizadas por Leymann (1996a, 1996b, 1996c), Einarsen (2005), Hirigoyen (2005; 2009), Barreto (2006), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Soboll (2008), Guedes (2008).

Enfim, o trabalho no setor público apresenta algumas diferenças em termos de assédio do que ocorre em organizações privadas decorrentes do tipo de contrato de trabalho (que possibilita estabilidade) e do fato de que há uma grande dificuldade no assediador ser responsabilizado e do fato desse assédio ser de maior duração em decorrência do tipo de contrato de trabalho que o diferencia do setor público e também de características diferenciadas nas esferas do executivo, legislativo e judiciário que mereceriam serem também estudados.

REFERÊNCIAS

AMAZARRAY, M.R. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão**. 2010. 269f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARRETO, M. **Violência, Saúde e Trabalho – uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul/set, 2015.

BATALHA, L. R. **Assédio Moral em face do servidor público**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 19 de 04 de junho de 1998**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 24 de mar 2011.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45 de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm>. Acesso em: 24 de mar 2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.47, n.1 Janeiro, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma Gerencial de 1995**. Disponível em < <http://www.bresserpereira>.

org.br/rgp.asp>, acessado em 26 fev 2013.

BRODSKY, C.M. *The Harassed Worker*, Lexington Books, DC Heath and Company, Toronto, 1976

CARVALHO, D. J. P. **Assédio Moral na Administração Pública**. Cuiabá: Sindicato dos Fiscais de Tributos Estaduais de Mato Grosso, 2009, Disponível em: < <http://www.sinfate.com.br/pgControler.php?acao=noticias&tipo=&codg=2397>>. Acesso em: 10 jul 2016.

DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. Preventing violence and harassment in the workplace. **European foundation for the improvement of living and working conditions**, Ireland, 2003.

EINARSEN, S.; SKOGSTAD, A.; RAKNES, B. I.; MATTHIESES, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, n. 3, p. 381-401, 1994.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach. **Aggression and violent behavior**, vol. 5, n. 4. p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. The concept of bullying at work: the European tradition. In EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter. COOPER, Cary L. (Eds) **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: internacional perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Eds) **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. **Dealing with bullying at work: the Norwegian lesson**. Disponível em: <<http://www.worktrauma.org/research/research03.htm>>. Acesso em: 29 mai 2016.

FREITAS, M. E., HELOANI, R., BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, Coleção Debates em Administração, 2008.

GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho**. 3ª ed. São Paulo: LTr, 2008.

HELOANI, R. **Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho**. Revista de Administração Eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun, 2004.

HELOANI, R. **Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer?** In: BARRETO, M.; BERENCHTEIN, Netto, PEREIRA, L. B. P. (Orgs.). *Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho* (p. 249-274), 2011. São Paulo: Matsunaga.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2009.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**. Vol. 5, n.2, p.119-126, 1990.

LEYMANN, H. **The definition of mobbing at workplaces, 1996a**. Disponível em: < <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>>. Acesso em 01 out 2016.

LEYMANN, H. GUSTAFSSON, A. Mobbing at work and the development of posttraumatic stresses

disorder. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 251-275, 1996b.

LEYMANN, H. GUSTAFSSON, A. Mobbing at work and the development of posttraumatic stresses disorder. **European journal of work and organizational psychology**, vol. 15, n. 2, p. 251-275, 1996c.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do Trabalho. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça (orgs.). **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Editora Vozes, p.130-142, 2002.

MORAES, S. **Assédio Moral: Relação de Tirania no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Scortecci Editora, 2008.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**, 281 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

SANTOS, M. A. F. S.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas. In: Encontro Anual da ENANPAD, 19 a 23 de setembro de 2009. São Paulo.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P., GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SOARES, L. Q. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não agüentar mais”**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUZA, J. D. **As Chefias Avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora**. Osasco, São Paulo: Novo Século Editora, 2009.

VIZZACCARO-AMARAL, C. E.; VIZZACCARO-AMARAL, A. L.; VIZZACCARO-AMARAL, S. A. Agravos à saúde física e mental do trabalhador: o assédio moral indireto e os desafios para o trabalhador no Século XXI. **Revista Eletrônica da RET - Rede Estudos do Trabalho**, ano IV, nº 7, 2010.

ZANETTI, R. **Assédio Moral no Trabalho**. E-book, 2008. Disponível em: <<http://www.mobbingportal.com/zapfd.html>>. Acesso em: 05 mai 2016.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Bullying in the workplace: recent trends in research and practicean introduction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Volume 10, Number 4, 1 pp. 369-373, December/2001.

FATORES INTERVENIENTES NO TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO DE UM SHOPPING NO SUL DO BRASIL

Data de submissão: 09/03/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Juliana Lara de Souza

Universidade Federal de Pelotas

Pelotas – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/4981518914429724>

Simone Portella Teixeira de Mello

Universidade Federal de Pelotas

Pelotas – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/8514160956271825>

Rogério da Silva Almeida

Universidade Federal de Pelotas

Pelotas – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/0352157724831554>

Fernanda Winck Moraes

Universidade Federal de Pelotas

Pelotas – Rio Grande do Sul

<http://lattes.cnpq.br/3541945161205143>

RESUMO: Os conceitos e práticas voltados a gestão de pessoas estão sendo atualizados e moldados conforme as necessidades estratégicas das organizações. Uma das formações de trabalho no mundo corporativo, segundo Chiavenato (2014), é a separação das atividades laborais em equipes, grupos ou células de produção. Visto que a divisão de trabalho em equipes, na nova gestão de pessoas, assume um caráter de grande

importância nas organizações, o estudo em questão visou identificar se os colaboradores de um shopping, no sul do Rio Grande do Sul - Brasil, se sentem inseridos em um grupo ou em uma equipe no setor administrativo em que atuam. Como metodologia, foi feita uma revisão teórica na literatura nacional e internacional sobre o tema equipes e suas condicionantes, bem como, foram aplicados questionários aos colaboradores, com roteiro adaptado de Leitão (2015), que trata dos tópicos: competências, valorização, colaboração, respeito, engajamento, comunicação, satisfação, papéis, metas e objetivos e conflitos. Observa-se que o engajamento, comunicação e colaboração são fatores que precisam ser mais bem trabalhados, já que afetam diretamente o desempenho e a concentração para a realização do trabalho. Os resultados que revelam maior discordância são a comunicação entre os membros da equipe e a forma como a crítica é transmitida, assim como a interação entre as equipes. Por outro lado, percebeu-se satisfação dos colaboradores por pertencerem à equipe. Contudo, no que diz respeito ao trabalho em conjunto, a frequência da satisfação não é a mesma. É válido destacar a atenção que deve ser dada por parte da organização ao desenvolvimento e a utilização de ferramentas, tais como treinamentos, que podem ser otimizados e sistematizados. Tal mudança pode auxiliar no desenvolvimento do

trabalho colaborativo e no engajamento dos colaboradores, gerando êxito no que diz respeito às atividades e, conseqüentemente, maior satisfação e valorização entre os colaboradores.

PALAVRAS- CHAVE: equipes; trabalho em equipe; diagnóstico de equipes

INTERVENING FACTORS IN TEAMWORK: A CASE STUDY WITH EMPLOYEES OF THE MANAGEMENT OF A SHOPPING IN SOUTH OF BRAZIL

ABSTRACT: People management concepts and practices are being updated and shaped according to the strategic needs of organizations. One of the work formats in the corporate world, according to Chiavenato (2014), is the separation of work activities into teams, groups or production cells. Since the division of team work, in the new people management, assumes a character of great importance in organizations, the study in question aimed to identify whether employees of a shopping mall, in the south of Rio Grande do Sul - Brazil, feel inserted in a group or team in the administrative sector in which they operate. As a methodology, a theoretical review was made in the national and international literature on the theme of teams and their conditions, as well as questionnaires were applied to employees, with a script adapted from Leitão (2015), which addresses the topics: skills, valorization, collaboration, respect, engagement, communication, satisfaction, roles, goals and objectives and conflicts. It is observed that engagement, communication and collaboration are factors that need to be better worked, since they directly affect performance and concentration to carry out the work. The results that reveal the greatest disagreement are the communication between the team members and the way the criticism is transmitted, as well as the interaction between the teams. On the other hand, the satisfaction of the collaborators was perceived for belonging to the team. However, when it comes to working together, the frequency of satisfaction is not the same. It is worth highlighting the attention that should be paid by the organization to the development and use of tools, such as training, which can be optimized and systematized. This change can assist in the development of collaborative work and employee engagement, generating success with regard to activities and, consequently, greater satisfaction and appreciation among employees.

KEYWORDS: eams; team work; diagnosis of teams

1 | INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo as organizações vêm passando por grandes transformações. Na era da globalização, o modelo de trabalho hierárquico composto por departamentos e cargos está, cada vez mais, sendo substituído por um novo conceito de trabalho, que ao invés de separar pessoas em cargos individuais e fragmentados, junta as pessoas em equipes ou células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades conjuntas (CHIAVENATO, 2014).

Atualmente, ter um bom desempenho no trabalho em equipe tem sido uma das habilidades mais exigidas nos processos seletivos das empresas, que estão, cada vez mais, orientadas a estruturar seus processos de trabalhos por meio de equipes. De acordo com McShane e Von Glinow (2013, p.136), além de possuírem competências técnicas, os funcionários devem saber trabalhar em “um ambiente de equipe”. Os autores definem equipe como duas ou mais pessoas que interagem e influenciam umas às outras, são responsáveis por atingir determinados objetivos comuns vinculados aos objetivos organizacionais.

Um levantamento feito pela Page Personnel (2019), consultoria global de recrutamento para cargos de nível técnico e suporte à gestão, aponta que nove em cada dez funcionários são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamento. De acordo com Renato Trindade, gerente da Page Personnel, “o profissional precisa ter uma forte inteligência emocional e buscar novas habilidades, como trabalhar em equipe, respeito ao próximo, inspirar e desenvolver pessoas”.

O trabalho em equipe pode ser observado em várias esferas, seja numa dimensão laboral, social, cultural, esportiva, dentre outras. Como salienta Hobbins e Judge (2014), as equipes são as melhores maneiras de utilizar os talentos dos funcionários. Já que, o conceito de equipe é amplo e geralmente está associado ao engajamento, à colaboração e à sinergia, que são termos recorrentes ao se tratar de equipes. Se caracterizam por assumir uma tendência de maior responsabilidade, independência, comprometimento e dedicação no alcance dos objetivos propostos em prol do grupo como um todo, seus membros executam tarefas distintas de acordo com suas competências individuais e dedicam esforços conscientes de que os resultados serão organizacionais.

Peter Drucker já dizia “As pessoas são contratadas pelas suas habilidades técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos”. A frase, já no senso comum, revela o que empregadores e empregados veem hoje, a importância das relações interpessoais. Contudo, tais relações no contexto organizacional vão de um polo a outro, de respeitadas e sutis à agressivas e intimidativas. O adoecimento decorrente disso e é preocupante (MANZONI; BARSOUX, 2018).

Talvez um caminho de ajuste e melhoria nas relações de trabalho, ou seja, de resolver um problema comum, seja o fomento ao desenvolvimento de verdadeiras equipes, equipes sinérgicas. Então, o contexto organizacional atual tem exigido a formação de equipes, pois elas dão sinergia ao cotidiano das organizações. Todavia, isso não é fácil. O relato dos empregadores e empregados revelam o desafio que é trabalhar em equipe (KATZENBACH; SMITH, 2018).

Sendo assim, este estudo objetiva identificar se os colaboradores se sentem inseridos em um grupo ou em uma equipe no setor administrativo de um shopping no sul do Rio Grande do Sul, Brasil. Para tanto, após a seção que trata da revisão de literatura sobre equipes, apresenta-se os caminhos da pesquisa e a seguir os resultados dessa, onde se tece o perfil dos entrevistados e descreve-se os fatores intervenientes do trabalho em equipe.

2 | COMPREENDENDO EQUIPES DE TRABALHO

McShane e Glinow (2013) destacam que estudar equipes implica em tratar do seu ambiente, dos projetos de equipes e de seu desenvolvimento, assim como aspectos pertinentes às equipes como normas, coesão e confiança. Para os autores, a definição de equipes possui componentes importantes. Elas existem para atender alguma “finalidade”, a união dos membros se dá por sua “interdependência” e necessidade de “colaboração”, assim como seus membros “influenciam” e são influenciados, mas não na mesma proporção, seja em relação aos objetivos ou mesmo às atividades da equipe.

A palavra equipe, um substantivo feminino é procedente do verbo francês “équipe”, cujo significado é a reunião de indivíduos que realizam (em conjunto) uma mesma tarefa ou trabalho: equipe de mecânicos (FERREIRA, 2010). Seus sinônimos geralmente são time, quadro e grupo. Mas, nem sempre esses termos são equivalentes.

A palavra “grupo” é diferente de “equipe”. Os termos não têm o mesmo significado. Os grupos têm um líder claramente definido, designado. A realização do trabalho depende do esforço individual e geralmente os grupos dão ênfase às responsabilidades individuais. Não há preocupação em resolver problemas que afetam o funcionamento do grupo (MELLO, 2015).

Já nas equipes as responsabilidades não recaem só sobre o líder, são compartilhadas por todos que participam dela. A realização do trabalho depende do esforço conjunto, com autonomia e a efetividade da equipe pode ser evidenciada a partir de um produto, de um serviço, de uma decisão. Conceitualmente, pode-se definir uma equipe quando entre seus membros está presente o conhecimento comum dos problemas e das ferramentas de trabalho, o comprometimento com uma determinada causa, projeto ou problema e a preocupação com a construção de um determinado ambiente de trabalho (MELLO, 2015).

Para Lacombe (2012), uma equipe pode ser compreendida como o conjunto de duas ou mais pessoas competentes para o trabalho que devem realizar, entusiasmadas pelo que fazem, que interagem e se identificam com a organização. Lussier, Reis e Ferreira (2010), embora também salientem que equipe compreende um pequeno número de membros que realizam tarefas interdependentes, ampliam o conceito e destacam que tais tarefas desempenhadas pela equipe são executadas com responsabilidade, essa possui avaliação e recebe recompensas individuais e coletivas, assim como a liderança é compartilhada na equipe.

O desempenho de uma equipe constitui uma função do contexto organizacional, da estrutura, do processo e da fase de desenvolvimento do grupo. Esses fatores afetam a maneira como as equipes atuam. O contexto organizacional é a realidade da empresa e o meio em que está inserida. A estrutura da equipe inclui tipo, tamanho, composição, liderança e objetivos. Não há consenso na literatura sobre o tamanho ideal de uma equipe. Uma equipe pequena limita ideias, criatividade, tende a ser

cautelosa e a carga de trabalho nem sempre é distribuída de forma equitativa. Já uma grande equipe pode ser lenta e nem todos conseguem participar, os consensos então não são fáceis e subgrupos podem emergir de uma grande equipe (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010).

A composição, por sua vez, é a combinação das habilidades e dos conhecimentos dos membros da equipe e a liderança é parte responsável nisso. Normalmente é o líder que determina a composição da equipe e dá o tom de seu desempenho. O processo da equipe corresponde aos padrões de interação que emergem conforme os membros da equipe desempenham suas tarefas e pode ser chamado de dinâmica da equipe. Logo, quando se trata de processo de equipe, há uma série de dimensões que o compõem, tais como: papéis, normas, coesão, status, tomada de decisão e resolução de conflitos. O desenvolvimento da equipe, por sua vez, significa a orientação, satisfação, definição, produção e término dessa. Ou seja, são fases inerentes de qualquer equipe (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010).

Não somente no mundo dos esportes, a palavra “equipe” passou a ser mencionada e aplicada no âmbito das organizações. Nas equipes de trabalho é necessário que o profissional compartilhe informações, divida tarefas, tenha espírito cooperativo, que haja interação entre as pessoas e juntem-se para conquistar um determinado propósito. Assim, as responsabilidades e o cumprimento das tarefas necessitam do empenho de todos, que passam a estar comprometidos com a equipe.

Conforme Vergara (2006, p. 190), “para que se torne uma equipe, é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que une as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”. O fato de haver um aglomerado de pessoas nem sempre será uma equipe, poderá ser somente um conjunto de pessoas, visto que uma equipe exige credibilidade, motivação, sinergia e objetivo em comum”.

Segundo Robbins e Judge (2014), um conjunto de pessoas ou grupo pode tomar medidas para contribuir com o desenvolvimento de seus integrantes, compartilhar conhecimento, mas não realizar um trabalho cooperativo, de empenho mútuo, apenas contribuir individualmente com o grupo ao qual pertence e não possuir sinergia capaz de produzir um desempenho maior que a união dos esforços de cada componente da equipe.

De acordo com os autores, nas equipes entende-se como sinergia a motivação para realizar uma determinada tarefa e poder finalizá-la com êxito. Ou seja, o resultado do trabalho de uma equipe é maior do que o resultado de um grupo. Em uma equipe existe muita cooperação individual, visto que os indivíduos possuem responsabilidades particulares e em conjunto. Para formação de uma equipe, as habilidades e competências são relevantes a fim de obter efetividade e resultado (ROBBINS; JUDGE, 2014). Sendo assim, corrobora-se com Schermerhorn (2007) quando conceitua sinergia como a criação de um todo que seja maior do que a soma de suas partes individuais, uma palavra importante no conceito de equipe. Então, para ser uma equipe, é necessário sinergia.

Existem vários tipos de equipes, mas no mundo corporativo compreendem pessoas que trabalham juntas a fim de realizar tarefas organizacionais. Há grupos informais, por vezes chamados de equipes informais, mas esses não são criados para atender os objetivos organizacionais, contudo, têm uma profunda influência sobre as organizações e seus trabalhadores. O fato é que, sob as condições certas, as equipes são eficazes na tomada de decisão, desenvolvem produtos e serviços melhores e criam uma força de trabalho mais envolvida do que os funcionários que trabalham isoladamente. Há sentido de pertencimento, da equipe ser parte da identidade social do trabalhador e isso é um fator motivador para ele se manter na equipe (McSHANE, GLINOW, 2013).

As equipes podem ser classificadas, como: círculos de qualidade, comitês, força-tarefa, multifuncionais, virtuais e autogeridas. O comitê é designado para trabalhar em uma dada tarefa de forma contínua. A força-tarefa tem um propósito especial e se dissolve quando a tarefa é concretizada. A equipe multifuncional, como o nome indica, têm múltiplas funções na medida em que opera com membros vindos de diferentes unidades funcionais de uma organização. As virtuais atuam de forma remota, resolvem problemas por meio de interação baseada em computador. A equipe autogerida é autônoma, têm autoridade na tomada de decisão tanto da forma como dividem as tarefas, assim como executam o trabalho (McSHANE, GLINOW, 2013).

Além disso, ao tratar-se de equipes, a literatura tem mostrado que o sucesso dessas está nos esforços especiais tanto de liderança como de membros. Equipes de alto desempenho possuem características compartilhadas, que são: uma meta clara e motivadora; estrutura guiada por tarefa e orientada resultados; membros competentes e comprometidos que trabalhem com afinco; um clima de colaboração; padrões elevados de excelência; suporte e reconhecimento externos e uma liderança forte e de princípios (SCHERMERHORN, 2007, p.376).

Todavia, a formação de equipes requer cuidados. Para Stoner e Freeman (1998), a *team buinding* é um método relacionado, onde as atividades são analisadas, os recursos são alocados e se trabalha para melhorar as relações de modo a melhorar sua eficácia. Então, a formação de equipe é um método de melhorar performance, diagnosticando barreiras e melhorando relacionamentos. Basicamente, as atividades de formação de equipe são: diagnóstico, execução de tarefas, criação e manutenção de relacionamentos, administração de processos grupais e análise e negociação de papéis.

3 | METODOLOGIA

O estudo compreende uma pesquisa aplicada, que, segundo Roesch (2012), visa gerar soluções potenciais aos problemas. Inicialmente, fez-se uma revisão da literatura sobre o tema, usando-se literatura sobre o tema e artigos ancorados no

portal Periódicos CAPES.

Após, elaborou-se um questionário adaptado de Leitão (2015), de modo a obter-se o diagnóstico da situação atual da equipe. A adaptação foi, basicamente, a inserção de questões sobre dados sociais e demográficos dos entrevistados. O instrumento foi aplicado presencialmente a 40 funcionários da administração de um shopping no sul do Brasil, dos quais, 19 funcionários concordaram em participar da pesquisa e responderam o instrumento. As questões do instrumento referem-se ao comportamento e à visão dos colaboradores a respeito do ambiente de trabalho em que estão inseridos. A partir de então foi possível agrupar os quesitos tratados e realizar as respectivas análises, considerando aspectos que compõem o conceito mais amplo de equipes, que são: engajamento; comunicação; valorização, competências; conflitos; respeito; satisfação; metas e objetivos; colaboração e papéis.

A escolha dos entrevistados deu-se por meio de uma amostra não probabilística, realizada por conveniência, que compreende um tipo de amostragem utilizada quando não se tem acesso à lista completa dos indivíduos que formam a população (KLEIN, SILVA; MACHADO, 2015). Nesse caso, embora se tivesse o imaginário do total de respondentes, nem todos aceitaram participar ou estavam na organização, quando da aplicação do questionário-diagnóstico.

A análise dos resultados é quali-quantitativa, cujos procedimentos utilizados na coleta de dados, além de frequências de níveis de concordância ou discordância, apresentam inferências a partir da relação entre teoria e prática (VERGARA, 2015). A triangulação entre os resultados e as referências estudadas foram úteis na análise do sentido de equipes e do trabalho desses colaboradores na equipe da organização investigada.

Essa organização possui 40 colaboradores com funções diversas, desde cargos estratégicos à cargos operacionais. A administração do shopping atende à 169 lojas num espaço de 23.275 m² de área locável. As empresas ancoradas são de segmentos diversos, como varejo, eletroeletrônicos e moda. No shopping circulam diariamente cerca de cinco mil pessoas, e nos finais de semana o movimento aumenta para 15 mil consumidores.

O questionário foi distribuído individualmente aos colaboradores que preencheram de forma anônima em uma sala reservada durante o turno de trabalho. Nesse instrumentos constam questões relativas a fatores intervenientes no trabalho em equipe, conforme apresenta-se na Figura 1.

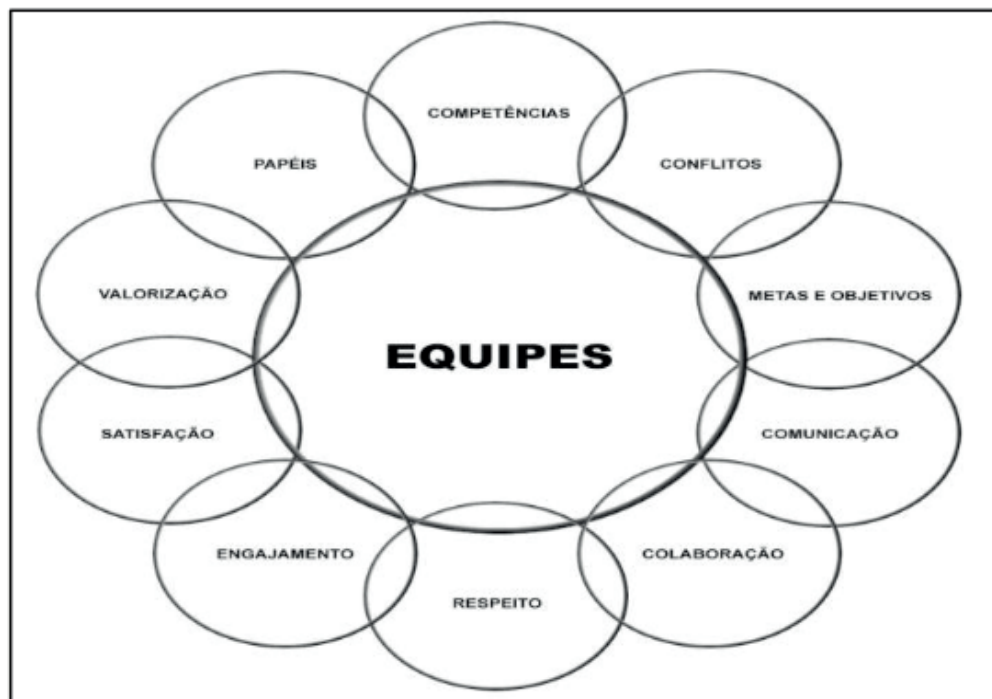


Figura 1- Fatores intervenientes no trabalho em equipe.

Fonte: dados da pesquisa.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi composta por 19 pessoas, sendo que doze são mulheres e nove são homens. A idade predominante ficou compreendida na faixa dos 26 a 35 anos, tendo nove respondentes. A seguir, seis respondentes com idade até os 25 anos. E por fim, dois estão na faixa dos 36 a 45 anos, e há dois no intervalo entre 46 e 55 anos. Quanto a escolaridade dos respondentes, houve um equilíbrio entre os que possuem graduação e os que possuem o Ensino Médio completo, respectivamente 47,37% e 42,11. Os demais, dois funcionários possuem pós-graduação em nível de Especialização. A respeito do tempo de serviço dos funcionários que participaram da pesquisa, doze trabalham a menos de cinco anos na administração do shopping, e sete já ultrapassaram cinco anos de tempo de serviço. Levando em consideração o fato de que o local do estudo completa seis anos em 2019, pode-se considerar que sete, ou seja, 36,84% dos participantes trabalham desde a inauguração do shopping na cidade.

A análise do diagnóstico da situação atual da equipe composta por 19 entrevistados foi categorizada conforme a Figura 1. Quando se trata de equipes essas categorias são emergentes e recorrentes (MELLO, 2014; LEITÃO, 2015; HARDINGHAM, 2000). Inicialmente, quando questionados se as “atividades são disseminadas de modo a valorizar as *competências individuais*”, a Figura 2 mostra que há tendência à concordância.

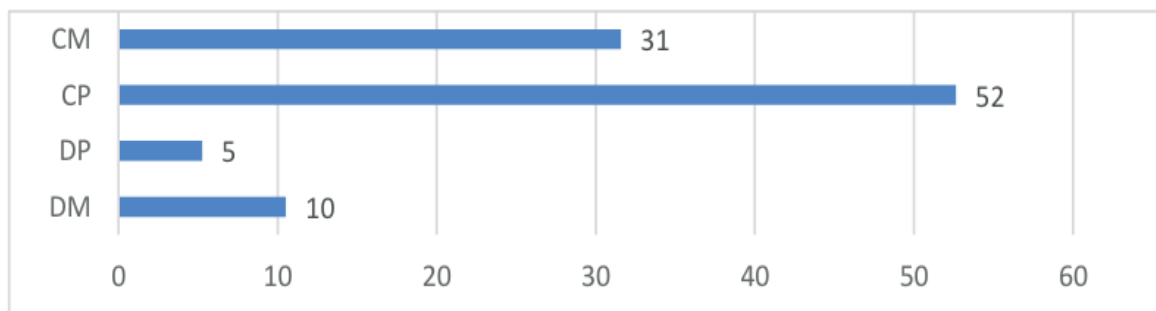


Figura 2 – Gráfico as atividades são disseminadas de modo a valorizar as competências individuais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 19 participantes, 16 concordam pouco ou muito com o quesito. Percebe-se que há maior tendência a valorizar o conhecimento, as habilidades e as atitudes de cada membro da equipe na perspectiva de Carbone et al. (2005); Brandão e Barhry (2005), ou seja, as competências são combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. Tal sinergia é o efeito por meio do qual o produto total de uma equipe é maior que a combinação dos produtos dos membros trabalhando individualmente (HITTI; MILLER; COLELLA, 2013).

Quando questionados, no item 2, se “os *conflitos* são tratados como oportunidade de aprendizado”, 15 concordam muito ou pouco e quatro discordam pouco, conforme apresentado na Figura 3, a seguir:

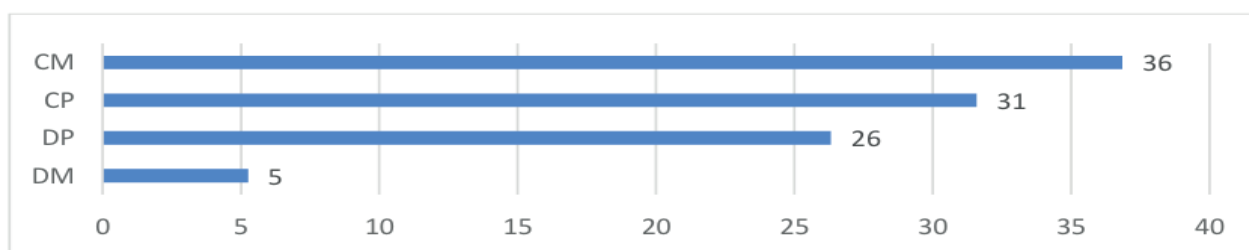


Figura 3 – Gráfico os conflitos são tratados como oportunidades de aprendizagem.

Fonte: dados da pesquisa.

Isso indica certa maturidade da equipe, ao perceber conflitos como oportunidades de melhoria nas relações interpessoais. Logo, talvez a equipe, quando se trata de conflitos, esteja no estágio final indicado por Robbins (2005) como consequências funcionais, aquelas que resultam em melhoria do desempenho do grupo.

No item 7, ao serem interpelados “se os *conflitos* são tratados com diálogo”, a Figura 4, mostra que, 78,95%, concordam pouco ou muito e 21,05% discordam muito ou pouco com a afirmação.

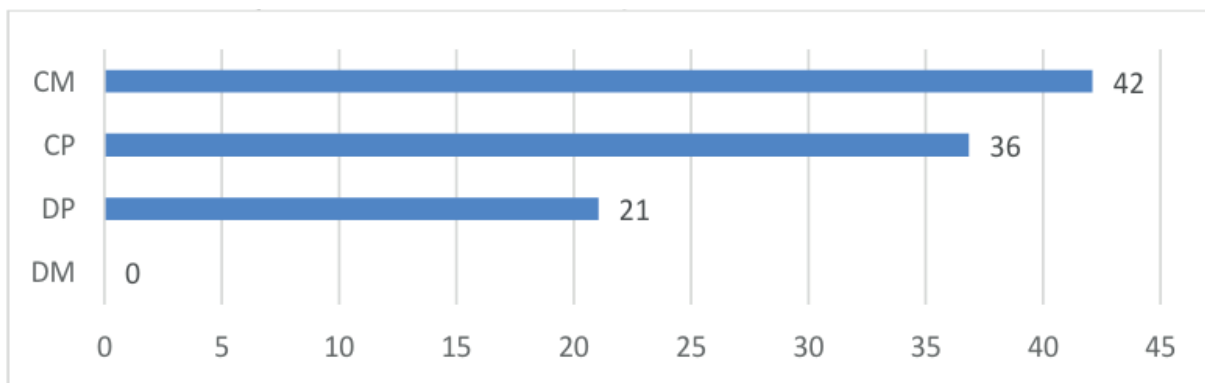


Figura 4 – Gráfico os Conflitos são tratados com diálogo.

Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar a tendência de os colaboradores considerarem o conflito como oportunidade de diálogo e aprendizado, o que infere uma experiência de crescimento dentro da organização, corroborando com Wood Junior (2000) quando destaca que o estar bem com os demais é essencial na manutenção do equilíbrio da equipe

Na definição de *papéis*, é praticamente unânime a percepção dos colaboradores que existe clareza quanto aos papéis de cada membro da equipe. No total, 18 entrevistados concordam muito ou pouco, e apenas um colaborador discorda muito da definição de papéis, conforme é possível observar no gráfico da Figura 5, a seguir:

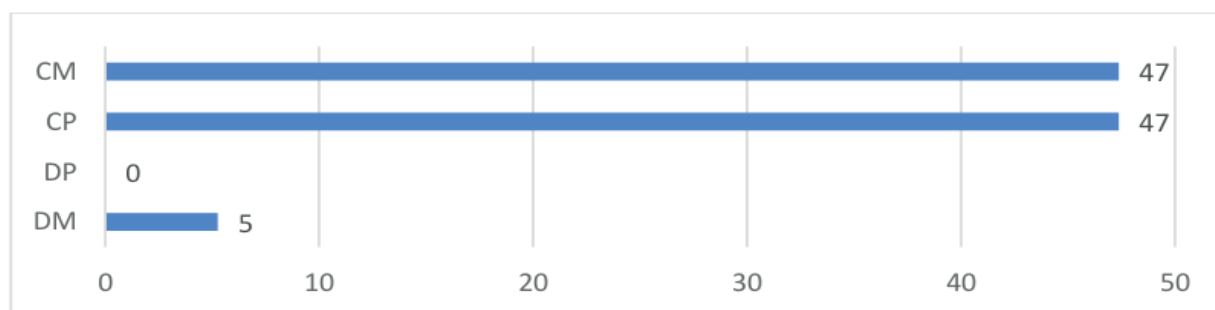


Figura 5 - Gráfico há definição de papéis de cada membro.

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado é favorável, visto que consideram a importância da sua colaboração para o desenvolvimento do trabalho em equipe. A partir do entendimento na definição dos papéis, os colaboradores entendem suas responsabilidades dentro da organização, o que segundo Spector (2012) ajuda na performance do trabalho em equipe.

No que tange ao *engajamento*, houve três questionamentos sobre o tema. Buscou-se saber se as pessoas colaboravam com sugestões para aperfeiçoar as ações no trabalho, se havia união entre a equipe, de modo a facilitar o desenvolvimento do trabalho, e se havia interação com outras equipes da empresa com o intuito de promover a solução de problemas.

As questões sobre o engajamento da equipe, inicialmente se buscou saber se “as pessoas colaboravam com sugestões para aperfeiçoar ações no trabalho”, 84,21% concordaram muito e pouco, e, 15,79% discordaram muito e pouco, como mostra o gráfico da Figura 6, a seguir:

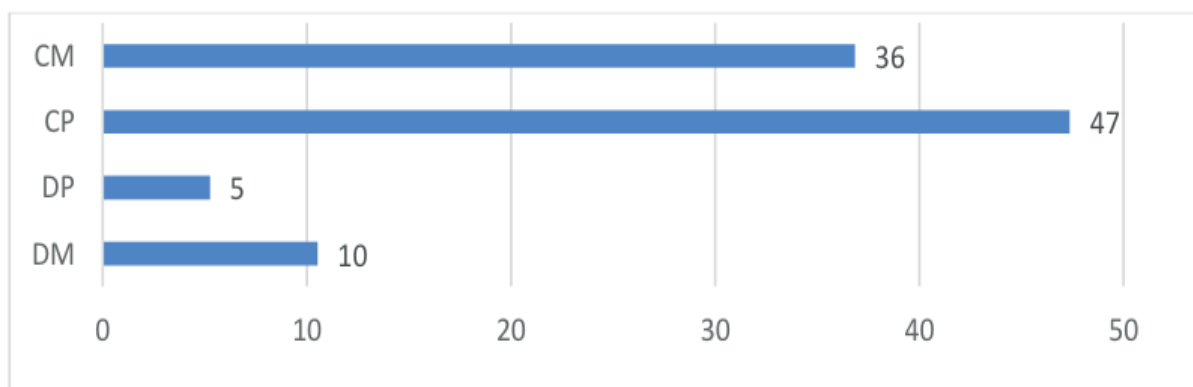


Figura 6 - Gráfico as pessoas colaboram com sugestões para aperfeiçoar as ações no trabalho
Fonte: dados da pesquisa.

No questionamento sobre se havia união entre a equipe, de modo a facilitar o desenvolvimento do trabalho, o gráfico da Figura 7 mostra que, 73,68% concordam muito e pouco, e 26,32% discordam pouco e muito.

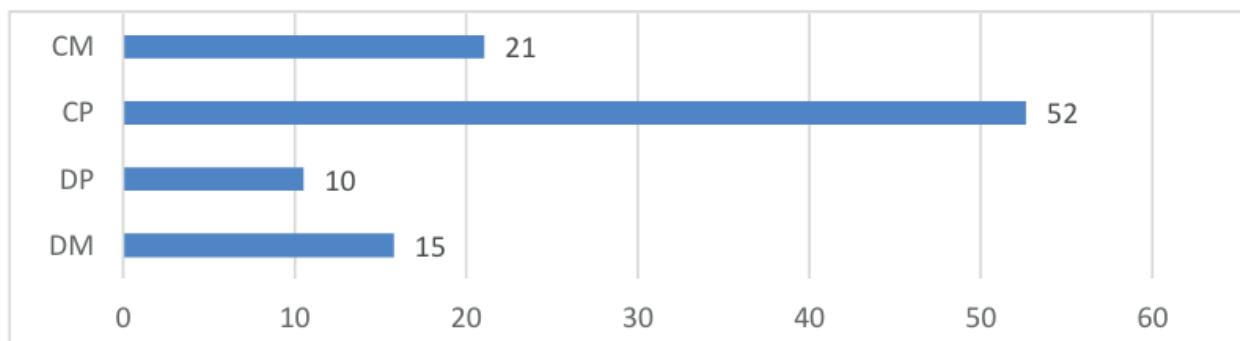


Figura 7- Gráfico as pessoas se juntam para facilitar o cumprimento das atividades no trabalho.
Fonte: dados da Pesquisa

E, quando se questionou sobre a interação com outras equipes da empresa com o intuito de promover a solução de problemas, o gráfico da Figura 8 mostra que, 68,42% concordam muito e pouco e, 31,58% discordam pouco e muito que haja interação com outras equipes.

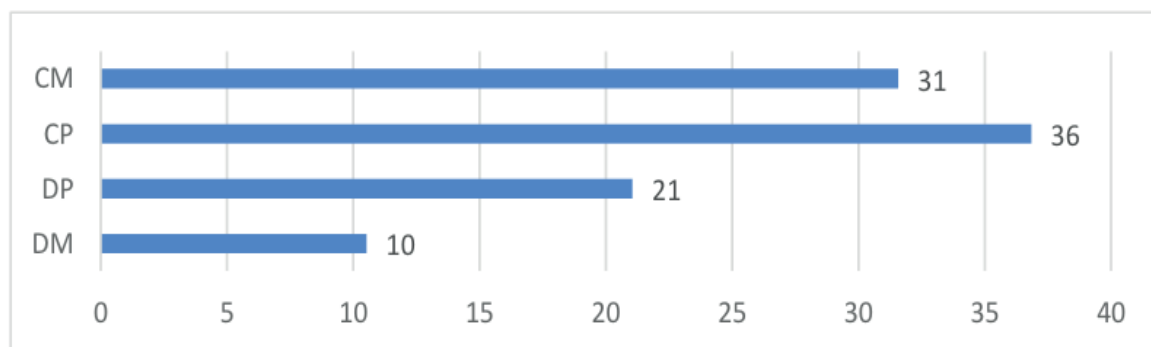


Figura 8 – Gráfico interação com outras equipes da organização, de forma a promover a solução de problemas.

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados demonstram que não há unanimidade nos três questionamentos. E, pode-se observar que no item que questionava se havia interação entre as equipes a fim de promover a solução de problemas dos 19 colaboradores, 6 discordavam pouco e muito, e 13 concordavam muito e pouco. Então, observa-se que o engajamento entre as equipes precisa ser melhor tratado, caso pretenda-se melhorar os resultados. Salanova e Schaufeli (2009) apud Souza (2017) ajudam nesse quesito, pois atentam para as dimensões de vigor, dedicação e absorção, as quais compõe o conceito de engajamento. Para as autoras, o vigor compreende um alto nível de energia, persistência, esforço e resiliência mental nas tarefas de trabalho. Já a dedicação implica na concentração integral da realização do trabalho, sensação de se deixar levar pelo trabalho, objetivo de realização, inspiração e orgulho, desafios, ver significado nas atividades realizadas e entusiasmo. E a absorção é estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho, sensação de que o tempo passa rápido e dificuldades em se desligar do trabalho.

Quanto à *satisfação*, buscou-se saber se as pessoas se “sentem satisfeitas em trabalhar juntas” e se “sentiam satisfeitas por fazer parte da equipe em que trabalham”. Na primeira pergunta, representada pelo gráfico da Figura 9, 84,21% dos respondentes concordaram muito ou pouco, e 15,79% dos respondentes discordam pouco e muito.

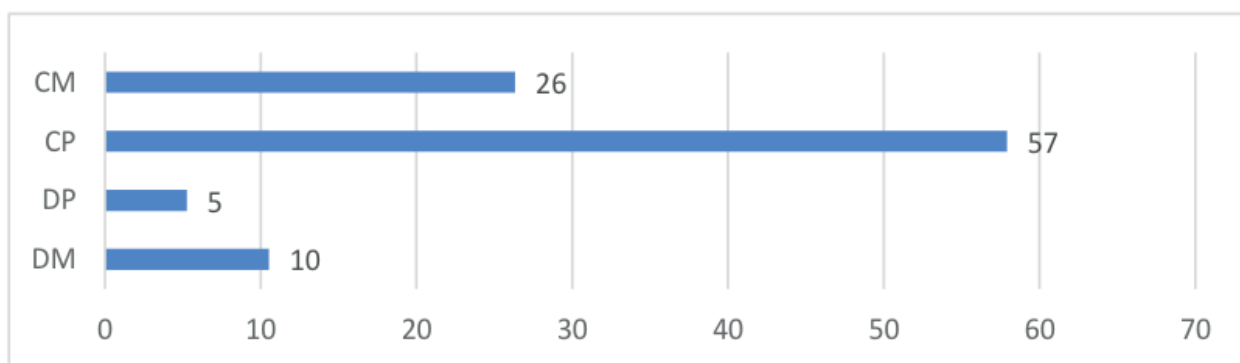


Figura 9 – Gráfico as pessoas sentem prazer em trabalhar juntas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda pergunta, Figura 10, houve aumento na concordância, totalizando 94,74% dos colaboradores que se sentem satisfeitos em fazer parte da equipe que trabalham, e apenas um respondente discordou pouco. As respostas revelam predominância de satisfação por compor a equipe, mas não a mesma frequência de satisfação no trabalho em conjunto. Logo, há diferença entre pertencer à equipe e trabalhar em equipe. Mas o sentido de pertencimento pode levar a melhorias no trabalho. É o que Spector (2012) salienta quando menciona que colaboradores eficazes pertencentes a uma equipe, compreendem como trabalhar conjuntamente e dispõem das habilidades essenciais para isso.

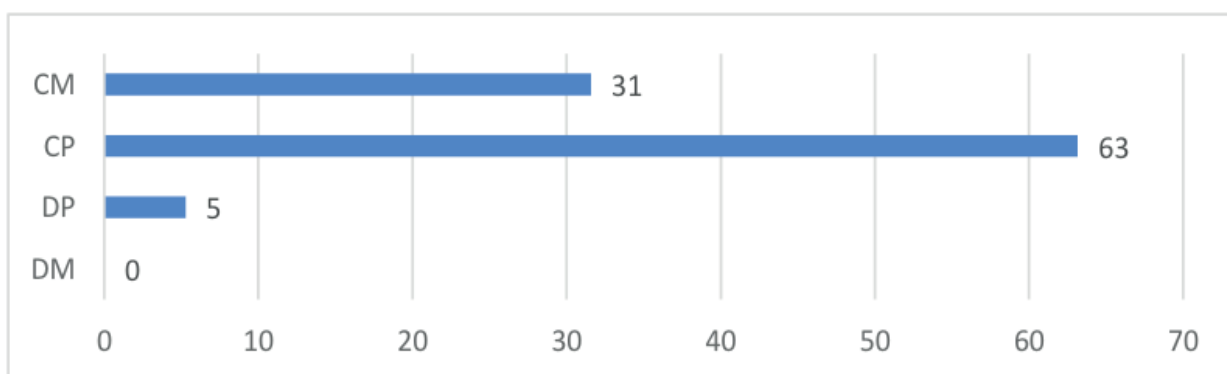


Figura 10 - Gráfico as pessoas se sentem satisfeitas por fazer parte da equipe em que trabalham.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à comunicação, procurou-se entender se as pessoas se comunicam umas com as outras de forma afável e se o debate é estimulado como meio de compartilhar experiências.

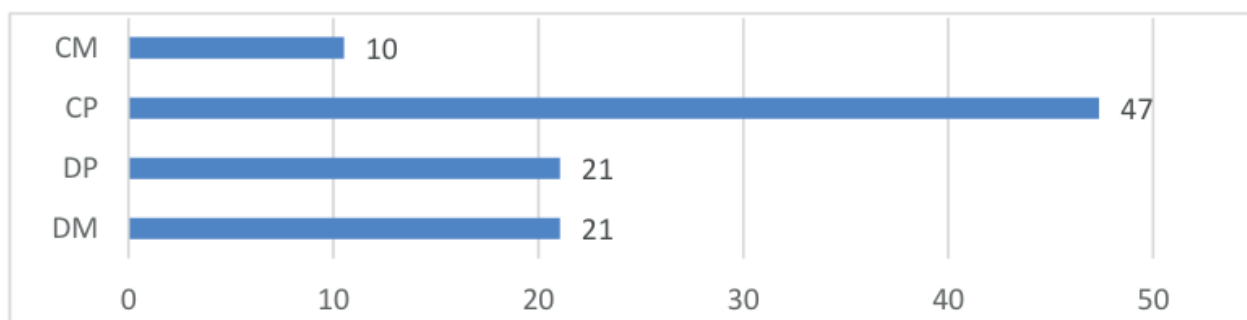


Figura 11 – Gráfico as pessoas se comunicam umas com as outras de forma afável.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 19 entrevistados, 57,89% concordam muito ou pouco e 42,11% discordam muito e pouco. Quanto à segunda questão sobre o fator comunicação, as respostas estão representadas pelo gráfico da Figura 12, a seguir.

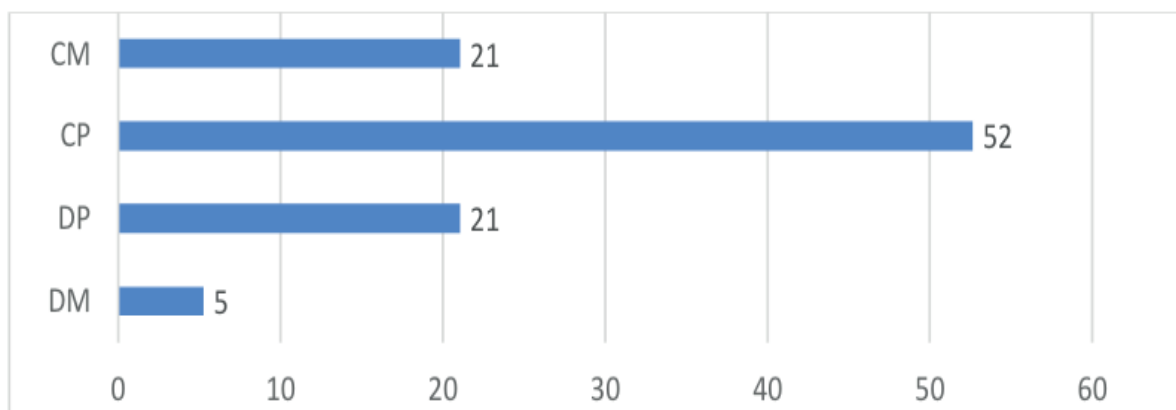


Figura 12 - Gráfico o debate é estimulado como meio de compartilhar experiências.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda questão, já se observa um aumento à concordância, na qual 73,68% das pessoas concordam muito ou pouco, e 26,32% das pessoas discordam muito e pouco. Percebe-se que apesar da comunicação não ser feita de forma afável em todas as equipes, os colaboradores têm oportunidade de compartilhar suas experiências por meio de debates, haja vista que o conhecimento só se propaga se houver uma boa comunicação entre a equipe, o que favorece a absorção de *feedback* e metas. Como explica Robbins e Judge (2014), a incoerência entre as mensagens verbais e não-verbais, distorções e ruídos aumentam a incerteza e reduzem a satisfação do colaborador, o que prejudica o desempenho e a busca dos resultados da organização.

Outras duas questões tratam do fator *respeito*, e as respostas estão representadas pelos gráficos da Figura 13 e da Figura 14. Quando os colaboradores foram questionados se as pessoas com opiniões desiguais eram respeitadas na equipe (Figura 13), 84,21% dos entrevistados comunicaram que concordam muito ou pouco sobre a questão e, 15,79% informaram que discordam muito ou pouco. Neste quesito, observa-se propensão à concordância.

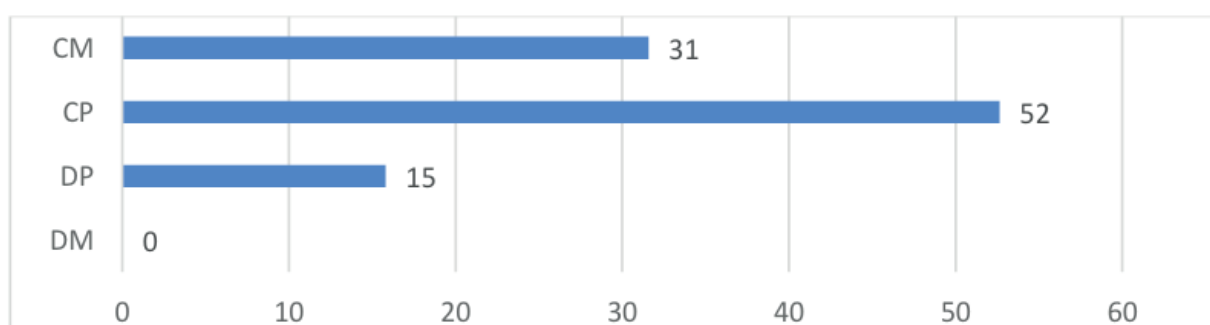


Figura 13 - Gráfico pessoas com opiniões desiguais são respeitadas na equipe.

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionados se as críticas eram feitas de forma a não causar constrangimento,

conforme o gráfico da Figura 14, percebe-se o seguinte:

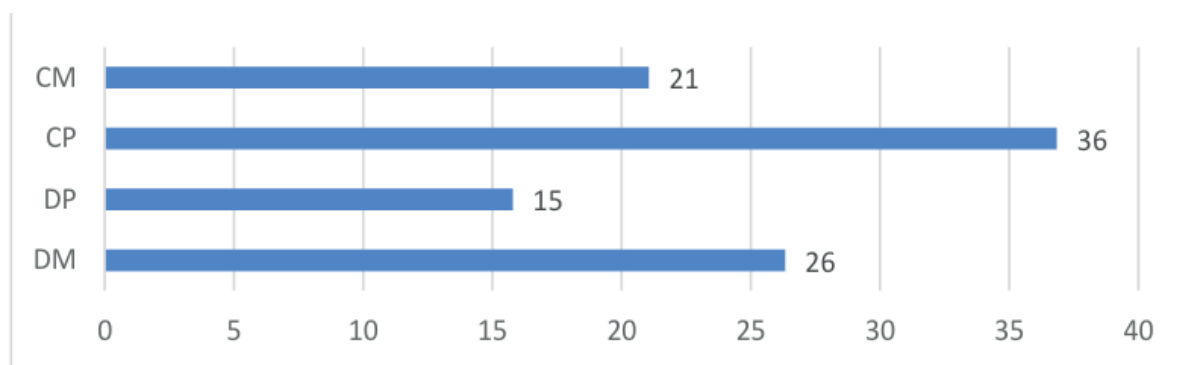


Figura 14 - Gráfico as críticas são feitas de forma a não causar constrangimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando as duas questões, apesar de existir respeito pelos que possuem opiniões diferentes, alguns funcionários consideram que as críticas poderiam ser abordadas a fim de não causar constrangimentos. De acordo com Robbins (2005), o respeito pressupõe criar um ambiente, ou mesmo, promover um ambiente livre de medos e abusos, onde a sinceridade é valorizada. E promover um clima harmônico, positivo e de respeito, faz um ambiente sadio e sem grandes turbulências (SILVA et al, 2007).

Já no quesito *colaboração*, buscou-se saber se as pessoas colaboram com sugestões para aperfeiçoar as ações no trabalho, 84,21% concordam muito e pouco e, 15,79% discordam muito e pouco, conforme o gráfico da Figura 15 mostra, a seguir:

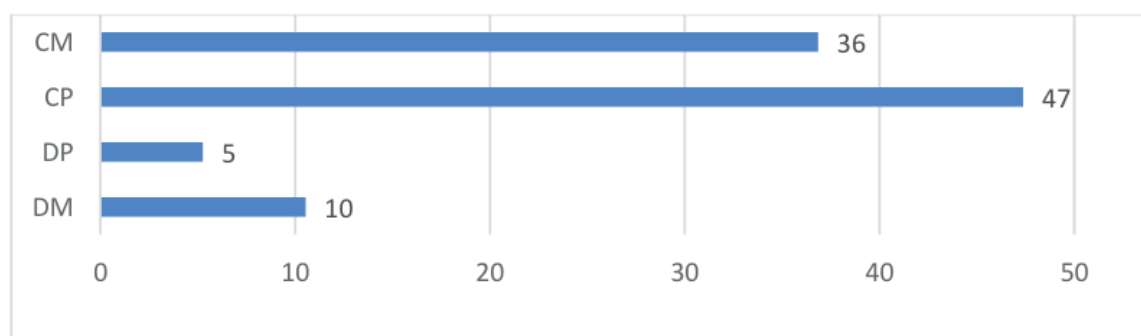


Figura 15 - Gráfico as pessoas colaboram com sugestões para aperfeiçoar ações no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à assertiva se as pessoas compartilham com outras da equipe o andamento das suas atividades, 57,89% dos colaboradores concordam muito ou pouco e 42,11% informaram que discordam muito ou pouco conforme o gráfico da Figura 16 apresenta, a seguir:

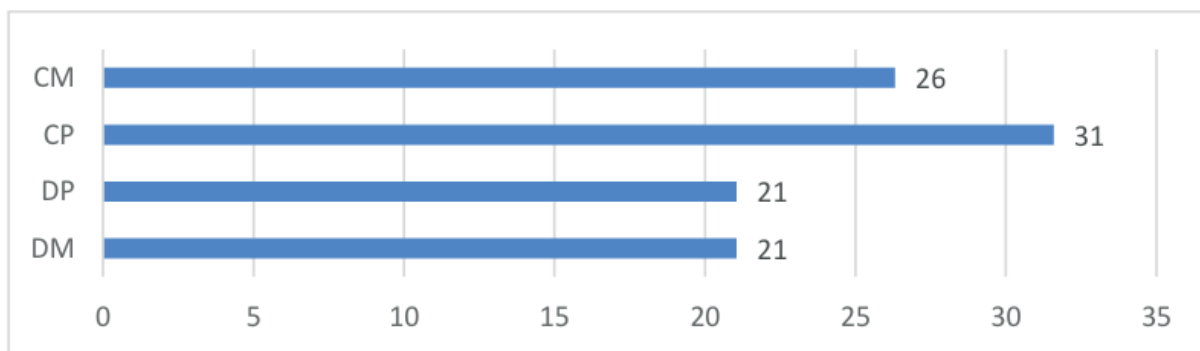


Figura 16 - Gráfico as pessoas compartilham com as outras equipes o andamento de suas atividades.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Então, a concordância é um pouco menos expressiva neste item e pode ser melhor tratada se pretende-se consolidar as equipes de trabalho. Segundo Roschelle e Teasley apud Brna (1998), a colaboração é resultado da concepção partilhada conjuntamente de um problema, o que envolve essencialmente uma atividade sincrônica e coordenada.

Ainda sobre colaboração, foi abordado se o debate é estimulado como meio de compartilhar experiências, o gráfico da Figura 12 mostrou que, 73,68% dos colaboradores concordam muito ou pouco e 26,32% discordam muito ou pouco, o que infere compreensão de que diálogo é essencial para uma equipe engajada e disposta a resolver problemas e criar soluções no ambiente de trabalho. Isso vem ao encontro do entendimento de que uma equipe colaborativa busca atingir os resultados esperados pela organização.

Além disso, quando questionado se todos têm oportunidade de debater sobre as formas de realizar as tarefas propostas, 89,47% dos colaboradores concordam muito ou pouco e 10,73% informaram discordar muito ou pouco, conforme é mostrado no gráfico da Figura 17, a seguir:

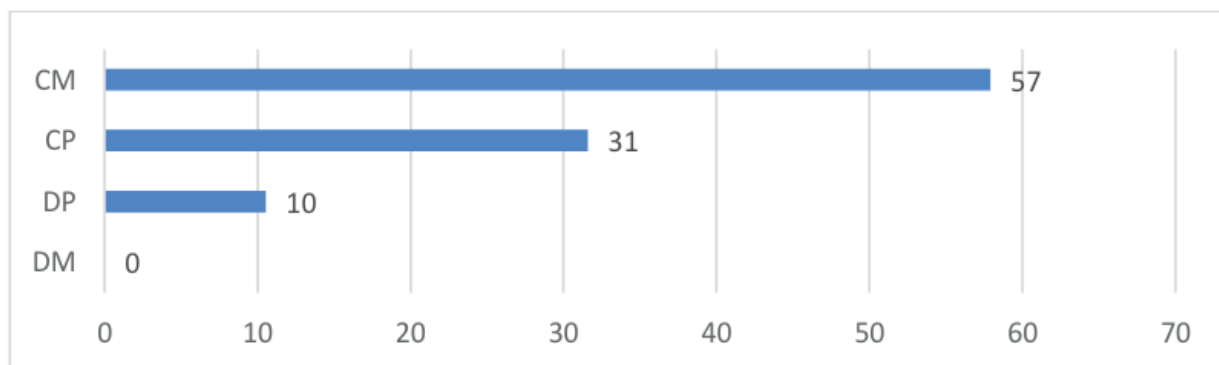


Figura 17 – Gráfico todos têm oportunidade de debater sobre as formas de realizar as tarefas propostas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

E se “as pessoas se juntam para facilitar o cumprimento das atividades no trabalho”, conforme mostrado anteriormente no gráfico da Figura 7, 73,68% dos colaboradores concordam muito ou pouco, 26,32% informaram discordar muito ou pouco. Analisando as respostas referentes ao quesito colaboração, observa-se que apesar de haver uma boa colaboração por parte dos membros que atuam na mesma equipe, a interação e compartilhamento de informação entre equipes precisa ser melhor tratado, pois a não colaboração entre equipes impacta negativamente nos resultados esperados pela organização.

No que refere-se a *valorização*, foram questionados se as atividades eram disseminadas de modo a valorizar as competências individuais, conforme mostrou-se no gráfico da Figura 2, 84,21% dos colaboradores concordaram muito ou pouco.

E, ao serem abordados se “o desacordo quanto a solução de problemas de trabalho era tratado de forma a valorizar as diferentes opiniões dos membros da equipe”, o gráfico da Figura 18 mostrará a seguir que, 73,68% dos colaboradores concordam pouco ou muito e 26,32% informaram que discordam muito ou pouco.

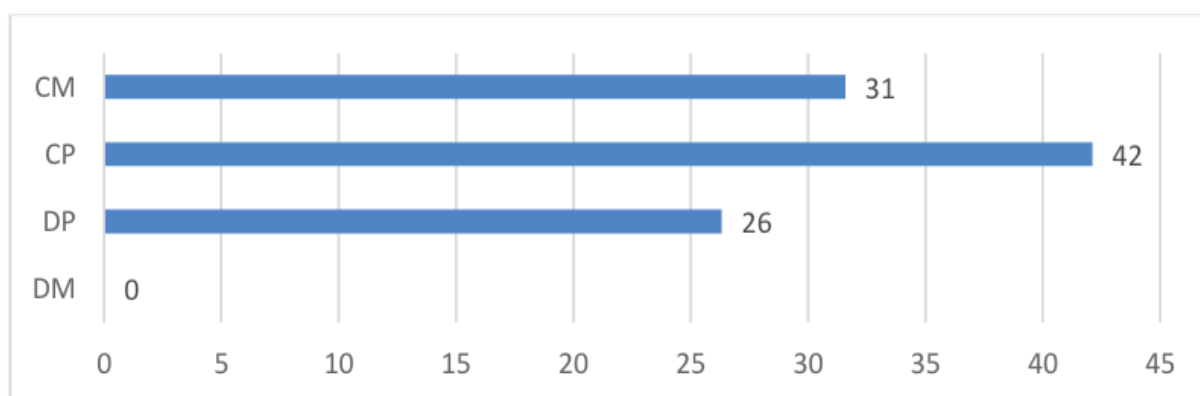


Figura 18 - Gráfico o desacordo quanto à solução de problemas de trabalho é tratado de forma a valorizar as diferentes opiniões dos membros da equipe.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de não haver unanimidade, a maioria dos respondentes sentem-se valorizados quanto às suas competências individuais, ou quando possuem visões divergentes dos demais. A valorização é a contrapartida de um trabalho bem feito, que pode se dar de inúmeras formas, desde o reconhecimento verbal, do feedback positivo, até uma melhor remuneração. Para Dutra et al (2017), a valorização tem um valor objetivo, mas também simbólico na medida que traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a organização e seu *status* profissional para o mercado.

Ao final, tratou-se de *metas e objetivos*, como mostra o gráfico da Figura 19, 94,74% dos entrevistados concordam que sabem quais as metas a realizar, o que infere que podem ser desafiadoras, mas são factíveis.

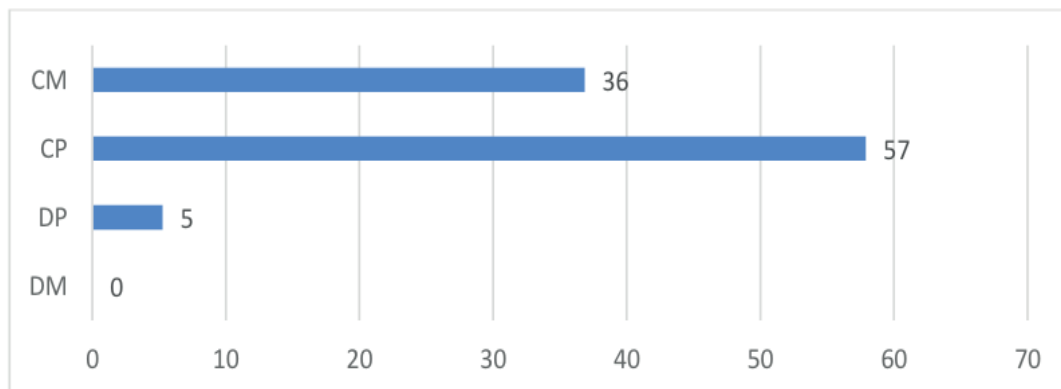


Figura 19 – Gráfico todos sabem quais as metas a realizar.

Fonte: Dados da pesquisa.

E no quesito *objetivos*, as respostas ao item “os objetivos definidos para equipe são passíveis de serem realizados”, tiveram a mesma porcentagem do quesito metas. Então, os colaboradores têm clareza sobre os objetivos e as metas, além de que o desempenho da equipe é compatível para que se chegue aos resultados desejados.

Sendo assim, os resultados aqui apresentados revelam uma equipe em construção, na qual a colaboração, o engajamento e a comunicação precisam ter mais atenção no desenvolvimento das relações profissionais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados obtidos, foi possível observar que os colaboradores fazem parte de uma equipe em construção, uma vez que apresentam, predominantemente, algumas das características de uma equipe, tais como: competências, valorização, colaboração, respeito, engajamento, comunicação, satisfação, papéis, metas e objetivos e conflitos.

Observou-se que os conflitos são resolvidos através do diálogo, e que existe maturidade, por parte dos colaboradores participantes, para entender que os conflitos podem ser uma oportunidade de aprendizado, e que todos entendem qual seu papel dentro da equipe, pois estes estão bem definidos pela organização.

Quanto ao engajamento entre os membros da equipe e entre as equipes, observou-se que as pessoas costumam colaborar sugerindo ações para melhorar a realização das tarefas, e que a união na equipe é um facilitador do trabalho entre seus membros, mas, em contrapartida, o compartilhamento de informações relevantes entre as equipes precisa ser melhorado, pois essa falta de comunicação pode gerar impacto negativo nos resultados da organização.

Destaca-se também que a comunicação nem sempre é feita de forma afável entre os membros da equipe, mas a maioria considera que os debates são uma oportunidade para dialogar e compartilhar conhecimento, haja vista que cada membro

da equipe possui habilidades e competências distintas.

Percebeu-se ainda que há respeito pelos membros da equipe que possuem opiniões divergentes, mas a forma como as críticas são tratadas necessitam de maior atenção, a fim de não gerar constrangimento e proporcionar um ambiente livre de medo e abusos. Eles possuem consciência clara sobre os seus papéis, suas responsabilidades, metas e objetivos dentro da equipe, o que é de suma importância para o desenvolvimento do trabalho em conjunto.

Em contrapartida, observou-se que em relação ao engajamento, comunicação e colaboração, que são características importantes para a performance da equipe em relação às atividades e resultados almejados, são fatores que precisam ser mais bem trabalhados, já que afetam diretamente no desempenho e na concentração para a realização do trabalho. Os resultados revelam maior discordância são a comunicação entre os membros da equipe e forma como a crítica é transmitida, e a interação entre as equipes, os resultados mostram que nem sempre existe comunicação sobre o andamento das atividades.

Por outro lado, percebeu-se satisfação dos colaboradores por pertencerem à equipe. Contudo, no que diz respeito ao trabalho em conjunto, a frequência da satisfação não é a mesma. É válido destacar a atenção que deve ser dada por parte da organização ao desenvolvimento e a utilização de ferramentas, tais como treinamentos, que devem ser periódicos. Tal mudança pode auxiliar no desenvolvimento do trabalho colaborativo e no engajamento dos colaboradores, gerando êxito no que diz respeito às atividades e, conseqüentemente, maior satisfação e valorização entre os colaboradores.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena.; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências**: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público– RSP, 56 (2): 179-194. Brasília: ENAP, Abr.-Jun. 2005.

BRNA, Paul. Modelos de Colaboração. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v.3, 1998. Disponível em: <https://www.br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/view/2298/2060>. Acesso em: 01 out. 2019.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna O. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em Equipe**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2000.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015

LACOMBE, Francisco.José.Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. **Oficina de desenvolvimento de equipes** (apostila) Brasília: Enap, 2015. (41p.)

MANZONI, Jean-François; BARSOUX, Jean-Louis. A síndrome do fracasso inevitável. In: Harvard Business Review Press. **Gerenciando pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

McSHANE, Steven L., GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2013.

MELLO, Simone Portella Teixeira de. **Desenvolvendo equipes de trabalho**. Projeto de Extensão Capacitando em Gestão e Negócios. Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. UFPel: out. 2014 (impresso).

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Thimoty A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. Disponível em: <<http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/1019/897>>. Acesso: 18 de março de 2019.

SOUZA, Renata Aayome Però de. **Engajamento no trabalho**. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/172307/001059208.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 31 de março 2019.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª Ed., São Paulo: Atlas, 2015.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E HABILIDADES FUNDAMENTAIS DOS GESTORES

Data de Submissão: 17/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Vinicius Pereira dos Santos

Faculdades Integradas de Bauru

Bauru – SP

<http://lattes.cnpq.br/1992395529561552>

RESUMO: Planejamento estratégico é uma ferramenta de administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização, a fim de assegurar a realização de seus objetivos e a perpetuação da organização. Inúmeros são os desafios para a criação a implementação de planos estratégicos, entretanto as rápidas mudanças no ambiente e na estrutura organizacional provocadas pelas turbulências do cenário econômico exigem que as organizações se tornem ágeis e dinâmicas e ter um planejamento estratégico é essencial para enfrentar este cenário. Não somente às organizações recai a necessidade de adaptação e planejamento, mas também aos seus gestores que devem desenvolver habilidades específicas de controle e gerenciamento para que possam assegurar a implementação do plano estratégico e a realização de seus objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Liderança, Gestão de Pessoas

STRATEGIC PLANNING:

IMPLEMENTATION CHALLENGES AND KEY SKILLS OF MANAGERS

ABSTRACT: Strategic planning is a management tool that helps managers think long term in an organization to ensure the achievement of their goals and the perpetuation of the organization. There are numerous challenges in creating and implementing strategic plans, but the rapid changes in the environment and organizational structure caused by the turbulent economic landscape require organizations to become agile and dynamic, and strategic planning is essential to addressing this scenario. Not only do organizations have to adapt and plan, but their managers must also develop specific control and management skills so that they can ensure the implementation of the strategic plan and the achievement of its objectives.

KEYWORDS: Leadership, People Management, Strategic Planning

INTRODUÇÃO

Em um mundo em constantes mudanças, o planejamento estratégico surge como ferramenta indispensável para que as organizações aumentem sua competitividade,

seus resultados e para que superem os desafios que o mercado impõe.

Elaborar um planejamento estratégico, pode não ser uma tarefa simples, mas quando bem elaborado facilita consideravelmente o desempenho, o sucesso futuro da organização e, diante das incertezas do mercado, as correções no plano durante sua execução.

Este trabalho tem por objetivo identificar a origem do planejamento estratégico, suas diferenças com a metodologia anterior, plano de longo prazo, os desafios para sua implementação e as habilidades fundamentais que o gestor organizacional deve possuir para assegurar o sucesso da implementação do plano estratégico. Não faz parte de nossos objetivos identificar os detalhes e/ou sugerir um passo-a-passo sobre como elaborar um plano estratégico.

MATERIAL E MÉTODOS

Para isso, realizamos uma pesquisa bibliográfica para revisão de inúmeros conceitos e pesquisas já públicas por inúmeros autores para alcançarmos nossos objetivos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Planejamento e Estratégia

O desenvolvimento de um planejamento estratégico empresarial está combinado com uma multiplicidade de fatores e componentes dos ambientes interno e externo das organizações e incontáveis fatores estão além do alcance da empresa, para prevê-los ou controlá-los.

Hindle (2002, p.142) conta que os primeiros conceitos de planejamento, muito embora não reconhecidos como tais, devem ter surgido na pré-história, entre as primitivas sociedades, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. Hindle exemplifica que ao não ter espaço e, tampouco, tecnologia para conservar alimentos, os indivíduos primitivos programavam o término do preparo da refeição para um momento em que os demais estivessem presentes, bem como a realização das atividades relacionadas, e dessa forma eram desenvolvidos conceitos semelhantes ao que hoje chamamos cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

Segundo Silva (2013),

“...o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.” (SILVA, 2013, p. 89)

O termo estratégia tem suas origens nas teorias e escritos militares, definindo

a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Assim, o pensamento estratégico ajusta-se as características e peculiaridades dos ambientes, dos envolvidos no processo, no caso a guerra e dos avanços tecnológicos. Isso possibilitou o surgimento de novos conceitos, metodologias e princípios de estratégia e gestão das organizações. (SERRA e FERREIRA, 2012).

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente ajustando-se às condições ambientais em constante mudança, mantendo sempre foco no futuro e a perpetuidade da organização.

O Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (2011):

“planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. (KOTLER, 2011, p. 63)

O planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu a partir da década de 1970. Antes desse período, nas décadas de 1950 e 1960, os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional de longo prazo.

A teoria do planejamento de longo prazo foi criada nos Estados Unidos na década de 50. Segundo Marvin BOWER (1966),

“...os planos em longo prazo tornaram-se projeções de lucro para dez anos ou mais, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura.” (BOWER, 1966)

Bower chega a esta conclusão, pois até meados da década de 1960 o crescimento de demanda total mantinha certo controle, a economia global estava aquecida e por isso era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio.

Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, a elevação inflação, índices de desemprego crescentes e consequente recessão econômica.

Diante das dificuldades econômicas, tornou-se fundamental a criação de um novo processo de planejamento administrativo que permitisse a antecipação de cenários futuros e desenvolver ações preventivas.

De acordo com Ferrell (2015):

“...o processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de marketing, a estratégia de marketing e finalmente um plano de marketing. O processo começa com uma análise em profundidade dos

ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação e a avaliação e controle, bem como “a seleção de mercados-alvos e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico.” (FERRELL, et al, 2015, p.19-20)

O novo processo de planejamento estava baseado em três pilares: o primeiro tratava de investimentos, um responsável na organização determinaria os limites de compra e vendas, bem como suas variações avaliando cada tipo para determinar se era vantajoso ou não, ou seja, uma criteriosa alocação de recursos. O segundo tratava da análise constante do potencial de lucro futuro do negócio, a organização não poderia atuar somente com o planejamento anual ou com base em vendas de anos anteriores, a organização deveria criar alguns instrumentos analíticos projetando diferentes cenários futuros para estabelecer ações e ajustes que mantivessem a realização do lucro esperado. O terceiro pilar representava o planejamento estratégico propriamente dito, para cada tipo de negócio ou ramo de atuação, a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos, pois não existe uma estratégia padrão que atenda a todos, assim, uma organização tem que definir o que é mais vantajoso, considerando as oportunidades, objetivos, recursos disponíveis e posição no mercado.

Desafios e ações para maximizar resultados

O planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Para Drucker e Maximiano (2006),

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 2006)

Administradores consideram o planejamento estratégico como uma forma de demonstrar e definir metas e objetivos os quais a organização terá de realizar. Por isso que o planejamento estratégico é algo tão relevante e tem características básicas que devem ser implantadas na organização.

Planejamento estratégico é um processo primordial de elaborar a estratégia definindo a relação entre organização e ambiente interno e externo. Conforme Drucker e Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais Matos e Chiavenato (2017).

“1º- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. 2º-O planejamento estratégico é orientado para o futuro. 3º-O planejamento estratégico é compreensivo. 4º-O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. 5º-O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.” (MATOS e CHIAVENATO, 2017, p.30)

O planejamento está orientado para adaptação da organização ao contexto ambiental. Por causa do planejamento ele se torna uma tentativa constante de apreender e ajustar-se a um ambiente competitivo, complexo e suscetível a mudanças.

A importância de planejamento é fundamental, para a organização e direção da gestão, a qual é aplicada conforme o gestor arranja fundamentos para aplicar no processo decisório frente a uma análise interna e externa do ambiente.

Os fenômenos econômicos trazem grandes mudanças ambientais e estruturais nas organizações. As mudanças ambientais e os novos paradigmas estratégicos na gestão empresarial exigem um novo tipo de gestor, consciente de um novo cenário em constante transformação e de extremo dinamismo.

Um novo tipo de gestor: habilidades fundamentais

Diante dos inúmeros desafios à criação e implementação do planejamento estratégico se faz necessário tratarmos da relevância do papel da gestão, mais especificamente do papel e das habilidades do gestor, que enfrente a turbulência interna e externa durante todo o processo. Após avaliarmos vários autores percebemos que três habilidades são comuns a todos eles e podemos aceitá-las como as três habilidades fundamentais do gestor para assegurar o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico, são elas: pensamento sistêmico, gerenciamento de talentos e liderança.

Para Kanter (2010) o pensamento sistêmico é a principal habilidade a ser desenvolvida pelo gestor, pois contribui para fazer novas conexões, inventar novas combinações, vislumbrar ações além das fronteiras das organizações e imaginar possibilidades fora das categorias convencionais. Jones & George (2018) complementa que o pensamento sistêmico serve para integrar todas as áreas da organização com o ambiente externo e declara:

“a organização a organização é um sistema aberto - um sistema que toma recursos de seu ambiente externo e converte ou transforma-os em bens e serviços que são devolvidos para aquele ambiente, onde são comprados pelos clientes” (JONES & GEORGE, 2018)

Outra habilidade do gestor é capacidade de gerenciar talentos, pois com complexidade do cenário atual, o gestor deve ter a habilidade de compor uma boa equipe de trabalho em todas as áreas. Isso significa que o gestor deve articular a vontade e as necessidades de seu grupo, reduzir as barreiras e promover a integração entre

os indivíduos do grupo de trabalho. Cohen, (2001, p.145) detalha as características que o gestor deve ter para o gerenciamento de talentos de liderança e diz que este profissional deve ser:

“Facilitador: ter a capacidade de ajudar pessoas e identificar os seus valores e suas necessidades e interesses;

Vidente: ter a visão sistêmica sobre sua empresa, ter conhecimento de possíveis oportunidades e fraqueza que sua organização possa vir a encontrar;

Avaliador: socializa a avaliação e sugere ações para melhoria do desempenho;

Possibilitador: facilitar para que aja um ambiente propício para desenvolver planos de ação, essa interação normalmente é possibilitado por uma boa comunicação e

Conselheiro: assimilar os objetivos do corpo social aos objetivos da organização, apoiando na identificação de metas de carreira e realização pessoal tanto suas quanto de seus funcionários” (COHEN, 2001, p.145)

A capacidade de gerenciar talentos, nos remete a outra habilidade que o gestor deve apresentar, a liderança. Segundo Jones & George (2018) a liderança “é o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais.”, tendo adequações ao tipo de cultura, ao ramo de negócio exercido pela organização.

Em verdade, um gestor deve possuir muitas outras habilidades para obter sucesso em suas atividades, mas destacamos essas três, pois ela representam um consenso entre todos os autores pesquisados e de fato podemos concordar que de nada vale ter uma grande habilidade de comunicação se o gestor não consegue equilibrar a turbulência dos fatores internos ou externos em uma organização, assim, como é pouco útil a habilidade de organiza de tempo e tarefas se o gestor não consegue gerenciar as individualidades dos colaboradores e integrá-los com uma equipe.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de trabalho usada para aprimorar as tomadas de decisões na organização, proporcionando alternativas para o processo dinâmico sistêmico.

É inquestionável a importância do planejamento estratégico para as futuras pretensões e o caminho a ser seguido pelas organizações.

Empresas de todos os tipos estão observando que pode ser muito proveitoso estabelecer um foco sistemático para a estratégia. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Apesar disso ainda há muito o que se fazer para que os gestores alcancem o entendimento correto e saibam diferenciar o planejamento estratégico do plano de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/arti%20cle/view/505/400>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2019.

BOWER, M. **The will to manage**. New York: MacGraw-Hill, 1966.

CERETTA, G.F. **Ecologia organizacional: uma teoria em busca de entendimento**. Disponível em: <http://cac-php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii_conape/Arquivos/adm/Artigo18.pdf>. Acesso em 05 de janeiro de 2019.

COHEN, W.A. **Lições de liderança em tempos de guerra**. São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

HINDLE, T. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

KANTER, R.M. **Gestão da Mudança para criar valor, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. 3ª ed. Barueri: Editora Manole, 2017

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. São Paulo: Atlas. 2012

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

_____. **A importância da gestão para o sucesso da empresa**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/a-importancia-da-gestao-para-o-sucesso-da-sua-empresa/>>. Acesso em :12 de Janeiro de 2019.

CONSEQUÊNCIAS DA CRISE HÍDRICA NA PRODUÇÃO DE LEITE DOS PRODUTORES RURAIS E OS IMPACTOS CAUSADOS AO LATICÍNIO BIMBO DA CIDADE DE AFONSO CLÁUDIO-ES

Data de aceite: 02/06/2020

Amanda Lacerda Coelho

FAVENI, BRASIL, faranamariano@gmail.com

Farana de Oliveira Mariano

FAVENI, BRASIL, faranamariano@yahoo.com.br

Mônica de Oliveira Costa

FAVENI, BRASIL, emporiumdasorquideas@gmail.com

Sabrina Pereira Uliana Pianzoli

FAVENI, BRASIL, coordenacaoadm@faveni.edu.br

Diego Peterle Guisso

FAVENI, BRASIL, diegouisso@gmail.com

RESUMO: O objetivo do trabalho foi determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio no estado do Espírito Santo, avaliando a entrega do produto no laticínio Bimbo. A pesquisa foi realizada com produtores de vaca de leite da zona rural da cidade, onde foram aplicados questionários a fim de saber como os produtores lidam com a crise hídrica e se alguma atitude é tomada diante das consequências causadas pela crise. Foi realizada entrevista ao gerente do laticínio para conhecer as reais consequências da crise hídrica no laticínio diante da redução da entrega do leite no laticínio e quais medidas adotaram para reduzir os impactos na produção. Os

resultados alcançados foram que a crise afeta diretamente na produção do leite, pois a falta de chuva torna as pastagens escassas, e deixa as fontes fornecedoras de água para as propriedades em níveis críticos, assim a produção leiteira do gado cai, automaticamente reduzindo o fornecimento do leite ao laticínio. Com a redução de matéria prima, o laticínio teve que adotar algumas medidas desde demissão de funcionários até o aumento do custo dos produtos no mercado para consumidores, reduziu a vazão de água nas mangueiras da linha de produção e buscou conscientizar os funcionários da área de produção para ter um consumo menor de água no laticínio.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria do leite; Crise Hídrica; Produção Leiteira.

CONSEQUENCES OF THE WATER CRISIS IN THE PRODUCTION OF MILK OF RURAL PRODUCERS AND THE IMPACTS CAUSED TO THE BIMBO LATICÍN OF THE CITY OF AFONSO CLÁUDIO-ES

ABSTRACT: The objective of this work was to determine the influence of the water crisis in the milk basin of the city of Afonso Cláudio in the state of Espírito Santo, evaluating the delivery of the product in the Bimbo dairy. The research was carried out with producers of dairy cows in the rural area of the city, where questionnaires

were applied in order to know how producers deal with the water crisis and if any attitude is taken in the face of the consequences caused by the crisis. An interview was conducted with the dairy manager to learn the real consequences of the dairy water crisis in the face of reduced milk delivery in dairy and what measures were taken to reduce the impacts on production. The results have been that the crisis directly affects milk production, since the lack of rain makes the pastures scarce, and leaves the sources of water for the properties at critical levels, thus the milk production of the cattle falls, automatically reducing the supply from milk to dairy. With the reduction of raw material, dairy had to adopt some measures from the dismissal of employees to the increase of the cost of products in the market for consumers, reduced the flow of water in the hose of the production line and sought to raise the awareness of the employees of the area of production to have a lower consumption of water in the dairy. **KEYWORDS:** Milk industry; Water Crisis; Dairy Production.

1 | INTRODUÇÃO

A água é um bem essencial para os seres humanos, como para os animais e plantas, todos necessitam dela para nossa sobrevivência e também para usá-la em diversos processos produtivos. O planeta se encontra em sua maior parte coberto por água, mas apenas uma pequena quantidade se apresenta potável. Um bem que é finito e que revela sua importância através da sua necessidade para diversas atividades humanas (CAMPOS, 2001).

O estado do Espírito Santo vem sofrendo nos últimos anos a pior crise hídrica da sua história, uma estiagem que devasta o território capixaba. Rios, lagos e barragens entre outros estão com seus níveis de água muito abaixo do normal, a longa estiagem colabora com essa seca e dificulta a recuperação da natureza, provocando prejuízos socioeconômicos e ambientais (ZAVOUDAKIS; RAMOS, 2016).

As propriedades rurais onde se produz o leite são as mais atingidas pela seca. O gado leiteiro vem sofrendo com a falta de água, assim comprometendo o fornecimento aos laticínios, que são os principais interessados no leite, por se tratar de sua matéria-prima (CAMPOS, 2001).

Alguns setores industriais foram atingidos pela crise hídrica, como por exemplo, o setor alimentício, sendo um dos mais atingidos, o setor de laticínios. Os laticínios são empresas que, a partir da coleta do leite em propriedades rurais, produzem em suas indústrias derivados do leite. A água é essencial para os processos produtivos dessas empresas, além de usá-la na preparação dos derivados, necessita-se da mesma nos processos de higienização do local (SALCEDO, 2016).

Diante deste contexto surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio, avaliada pela entrega do produto no laticínio, identificando se houve queda na produção e quais outras consequências o laticínio vem enfrentando?

O leite e seus derivados têm grande importância nutritiva, social e econômica, possuem proteínas, vitaminas, sais minerais, que agregam grande valor alimentício aos seres humanos, favorecendo o crescimento e a manutenção saudável da vida. A produção do leite e seus derivados geram empregos desde as propriedades rurais até o setor das indústrias, inclusive no transporte da matéria prima e de seus derivados, gerando renda para a população.

Sendo assim o objetivo deste estudo é determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio, avaliada pela entrega do produto no laticínio, identificando se houve queda na produção e quais outras consequências o laticínio vem enfrentando.

Para observar a real importância da água na produção do leite, deve-se iniciar informando que a composição corporal do animal é em grande parte constituída por água. O leite produzido demonstra a importância desse líquido, uma vez que é composto basicamente por água, com compostos orgânicos e minerais dissolvidos. Além da necessidade direta de água para a dessedentação animal, a falta dela compromete a alimentação do mesmo, pois com a falta de chuva os pastos estão secos e cada vez mais escassos comprometendo a produção de leite e também do laticínio (PICININ,2010).

Identificar se há redução na produção do laticínio, devido à redução na produção de sua matéria-prima, é importante, para assim saber quais caminhos e decisões se deve tomar para a diminuição dessas consequências, desde os pecuaristas até os próprios laticínios que, além de receberem uma menor quantidade de leite, também necessitam da água para o processo de transformação industrial.

As indústrias dos estados que sofrem com deficiência hídrica sentirão a crise principalmente nas linhas de produção onde a água é essencial para os processos produtivos. Em laticínios, além de haver redução do fornecimento do leite, os processos de produção como de queijo, por exemplo, exigem muita água, principalmente para limpeza e higienização (TARALLO,2015).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSEQUÊNCIAS DA CRISE HÍDRICA PARA O GADOLEITEIRO.

A produção do laticínio começa a ser prejudicada desde o campo com a falta de água e alimentação para gado leiteiro que produz o leite. A água para o gado e a produção do leite desde a composição corporal dos animais é importante, pois é o nutriente essencial para seres vivos depois do oxigênio. Para o gado leiteiro é o alimento de maior quantidade, que pode ser retirado das pastagens, um gado adulto pode apresentar 55 a 70% de água (CAMPOS, 2001). Já as vacas leiteiras têm em sua composição corporal, 55 a 65% de água (NUTRIENT, 1989, *apud* PICININ, 2010, p.59).

A água ingerida pelos bovinos tem a função de nutrição do tecido celular e de compensação das perdas ocorridas pelo leite, fezes, urina, saliva, evaporação (suor e respiração) e também para manter a homeotermia, regulando a temperatura do corpo e dos órgãos internos (CAMPOS, 2001).

Além de o gado leiteiro possuir a água em parte de sua composição corporal, o leite produzido por eles também traz em sua composição grande percentual de água. Como explica Lager et al. (2000) *apud* Picinin (2010, p. 59) o leite contém em sua composição, 87% de água, onde a restrição deste constituinte reduz consideravelmente sua produção”.

Para Fernandes e Maricato (2010) o leite é uma combinação de diversos elementos sólidos em água, onde os elementos sólidos representam de 12 a 13% do leite e a água aproximadamente 87%.

Outro fator importante na produção do leite, é a alimentação das vacas, uma vez que com a falta de chuva está sendo comprometida, por causa da escassez das pastagens sendo esta uma das principais fontes de alimento das vacas leiteiras. Para o produtor rural enfrentar o período de seca é uma das tarefas mais difíceis, pois nessa época a falta de água também torna as pastagens escassas, comprometendo a produção de leite. Santiago(2014)

Segundo Gonçalves et al. (2009) a alimentação do gado se torna comprometida ou inexistente com a falta de chuvas. O excesso de calor influencia na produção, pois causa no animal um estresse térmico diminuindo assim a produção de leite. O animal que sobreviver a seca poderá enfrentar ainda dificuldade para recuperar a sua produção de leite.

Com as pastagens escassas algumas alternativas devem ser tomadas para a alimentação do gado leiteiro, como por exemplo, utilizar silagem de cana-de-açúcar, por ser benéfico ao gado e por ter grande potencial de produção por hectare, utilizar silagem de capim e misturas para aumentar o valor nutritivo (GONÇALVES, 2009).

De acordo com Alvim et al. (2005) os volumosos (pasto, silagem e feno) por si só, não são suficientes para manter esta maior produtividade. Neste caso, além de volumosos, alimentação do gado de leite deve ser acrescida de uma mistura de concentrados, minerais e algumas vitaminas.

2.2 PRODUÇÃO DO LATICÍNIO VERSUS CRISE HÍDRICA

A indústria dos laticínios é um dos segmentos mais dependentes de água no processo de pasteurização e resfriamento de leite, com a crise hídrica esses setores industriais estão sendo atingidos, as indústrias de leite e seus derivados que, segundo Carvalho et al. (2002) são compostas pelas fábricas de laticínios que produzem leite e derivados como queijo, requeijão, manteiga, entre outros.

O mercado dos produtos lácteos sofreu modificações como aumento de investimentos e de consumo assim definido por Carvalho et al. (2002) com a abertura da economia, liberação de preços e o plano de estabilização, com a implementação

do plano real em 1994, houve mudanças importantes para a cadeia de indústrias de leite, aumentando os investimentos no setor e aumentando os consumidores. Com as mudanças no início da década de 90 empresas internacionais aumentaram o interesse em investir nesse mercado. Essas indústrias vêm se destacando no mercado e ganhando preferência do consumidor, num mercado que a tendência de demanda é crescente.

Com esse longo período de estiagem, a crise hídrica vem prejudicando o crescimento do setor lácteo no Brasil. Segundo Salcedo (2016) o setor lácteo encontra-se em crescimento no Brasil devido ao aumento do beneficiamento de leite, porém esse crescimento poderá enfrentar problemas devido a atual situação de escassez de água, uma vez que os laticínios consomem muita água para processar os produtos e higienizar os equipamentos.

Além da redução no crescimento do setor lácteo, as indústrias vêm sofrendo uma queda na produção, como também a produção dos laticínios está sendo prejudicada. Os produtores de leite capixaba amarguram uma queda brusca por conta da estiagem (COOPTTEC, 2015).

A queda de produção está relacionada à falta de água que é um bem necessário para várias etapas da produção e com a diminuição do fornecimento de leite aos laticínios. Segundo Tarallo (2015) as indústrias sentirão a crise hídrica nos processos produtivos onde utilizam água, como por exemplo, os laticínios, que além da redução do fornecimento de leite, exigem muita água para produção e para limpeza e higienização.

Poucos estudos sobre a quantidade demandada de água que se utiliza na atividade leiteira foram realizados, mas segundo Picinin (2010, p. 59):

“[...] alguns manuais de qualidade distribuídos por empresas de laticínios aos seus produtores, apresentam alguns dados relevantes, como a demanda média de 40 a 120 litros de água por animal adulto; 100 litros de água por vaca ordenhada, acrescidos de seis litros de água para cada litro de leite produzido; e, 25 litros de água por metro quadrado de área de limpeza das instalações. Além disso, outros dados se encontram relacionados à industrialização que também devem ser contabilizados na produção de leite, como por exemplo, o uso médio de cinco a seis litros de água para cada quilograma de queijo a ser produzido pela indústria laticinista [...]” (PICININ, 2010, p.59).

De acordo com Tarallo (2015) não haverá queda na produção se as empresas contratarem empresas especializadas em perfurações de poços ou comprarem água de terceiros, caso contrário poderá haver redução de produção, queda nas vendas, redução de empregos e até mudança da empresa para outros locais com maior disponibilidade de água.

3 | METODOLOGIA

A metodologia científica adota critérios metodológicos, para fazer relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas (OLIVEIRA, 2002). Assim de acordo com Gil (2008) é uma forma de conhecimento sistemático, dos fenômenos da natureza, dos fenômenos sociais, dos fenômenos biológicos, para se chegar a um conjunto de conclusões verdadeiras, lógicas, exatas, demonstráveis por meio da pesquisa e dos testes.

O objetivo deste trabalho foi determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio, avaliada pela entrega do produto no laticínio Bimbo, assim, foi realizado um estudo de caso na fábrica de laticínios Bimbo por meio de uma entrevista realizada com o gerente da empresa, a fim de se obter informações sobre a produção do laticínio antes e durante o período de seca para apurar se houve consequências da crise hídrica.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que se propôs descrever como os produtores de vaca leiteira da zona rural da cidade de Afonso Cláudio lidam com a crise da água na produção de leite das fazendas, as dificuldades encontradas para manter a produção e quais meios são utilizados para amenizar as consequências.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações (não de forma mais definitiva, o que as transformaria em explicativas).

Quanto à técnica classifica-se como estudo de caso, que de acordo com Gil (2008) é caracterizado pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A unidade de análise engloba a zona rural da cidade de Afonso Cláudio, algumas propriedades distantes 4 km da cidade enquanto outras mais longe da cidade em 20 km. O laticínio se localiza no distrito de São Francisco distante 15 km da cidade, uma empresa de médio porte com 52 funcionários, a empresa existe desde 1995. Uma empresa importante para a economia local, além de gerar emprego aos moradores da cidade, também é o meio dos produtores rurais criadores de gado leiteiro obter sua renda fornecendo o leite produzido nas propriedades para o laticínio, um grande fator que ajuda a reduzir o êxodo rural, uma vez que as famílias tendo renda na zona rural não vão se dispersar para as cidades.

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados para os produtores de vaca leiteira da zona rural da cidade de Afonso Cláudio, aproximadamente 220 produtores fornecem leite ao laticínio e desse total 25 responderam ao questionário.

Foi realizada também uma entrevista com o gerente do laticínio a fim de conhecer as reais consequências da crise hídrica no laticínio, e se alguma atitude foi tomada para reduzir os impactos.

Os dados coletados na pesquisa foram codificados e tabulados, sendo calculados os percentuais das características avaliadas. Posteriormente foram elaborados gráficos para melhor compreensão das relações existentes entre as variáveis, podendo assim observar que a crise hídrica afeta os pastos em que o gado se alimenta e a falta de água para dessedentação dos animais faz com que a produção do leite reduza, afetando o fornecimento do mesmo ao laticínio prejudicando a produção do laticínio.

Quanto à apresentação e análise dos resultados são classificados como quantitativo e qualitativo, onde os estudos serão operacionalizados por meio de dados quantitativos por meio de questionário, e qualitativo mediante entrevista. “[...] métodos quantitativos supõem uma população de objetos de observação comprável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser” (IBID, p. 63, *apud* FERREIRA, 2015, p. 117).

Assim pode-se se ter uma melhor compreensão de como os produtores rurais atuam em período de crise, quais medidas eles adotam para continuar produzindo o leite e fornecer ao laticínio, e como o laticínio atua diante da redução do leite fornecido a ele.

4 | ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo do trabalho foi determinar a influência da crise hídrica na produção do laticínio Bimbo em Afonso Cláudio, desta forma por meio dos questionários aplicados aos produtores fornecedores de leite para o laticínio e por meio da entrevista realizada com o gerente da empresa pode-se chegar aos seguintes dados:

Observou-se que 100% dos criadores de gado leiteiro que responderam os questionários são do sexo Masculino, sendo que destes, 44% dos pecuaristas leiteiros estudaram até o ensino médio, enquanto 43% até o ensino fundamental, 8% são analfabetos, e somente 5% tem ensino superior.

A produção é assistida por 32% dos pecuaristas que tem entre 51-60 anos, 20% tem entre 31-40 anos e outros 20% tem mais de 60 anos, 16% tem entre 41-50 anos, e 12% tem 18-30 anos.

O gráfico 1 demonstra que mais da metade dos pecuaristas representados por 60% são proprietários da propriedade que criam o gado leiteiro, 28% são empregados dentro da propriedade e 12% são filhos dos proprietários. Pode-se perceber com isso que a gestão da empresa é feita pelos próprios donos das propriedades onde se cria o gado leiteiro.

Quando perguntado quanto tempo atua na área a maioria respondeu que atua por mais de 30 anos criando gado leiteiro.

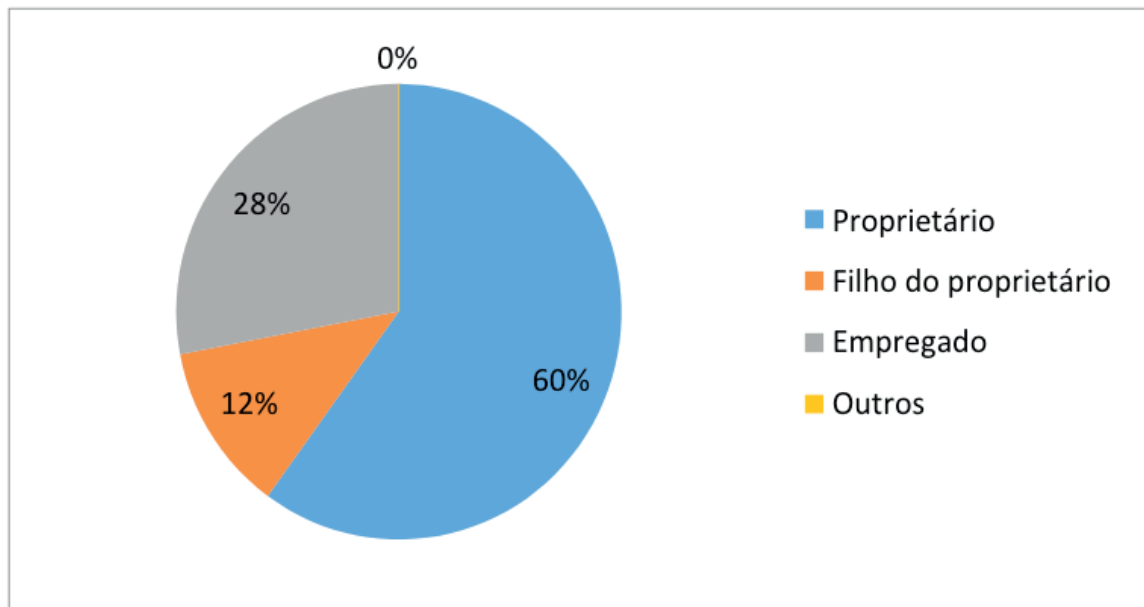


Gráfico 1: Função dentro da propriedade

Fonte: Elaborado pela autora.

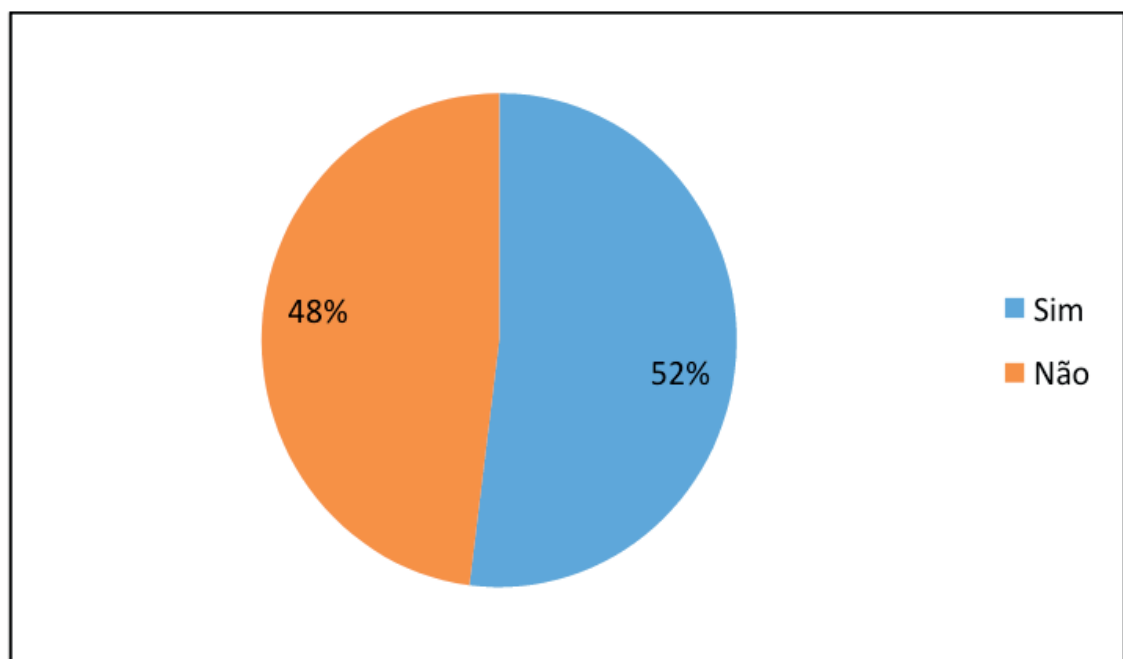


Gráfico 2: O leite é a principal fonte de renda da propriedade?

Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 2 verifica-se que 52% dos pecuaristas responderam que o leite é principal fonte de renda da propriedade, enquanto 48 % responderam que o leite não é a principal fonte de renda da propriedade. Pode-se perceber com isso que o leite não é a principal fonte de renda das propriedades, os produtores praticam outras atividades como acafeicultura.

“De acordo com dados do IBGE (2006) a atividade leiteira é fonte de renda em aproximadamente 1,3 milhão de propriedades rurais no Brasil” (COOPTTEC, sd, página única).

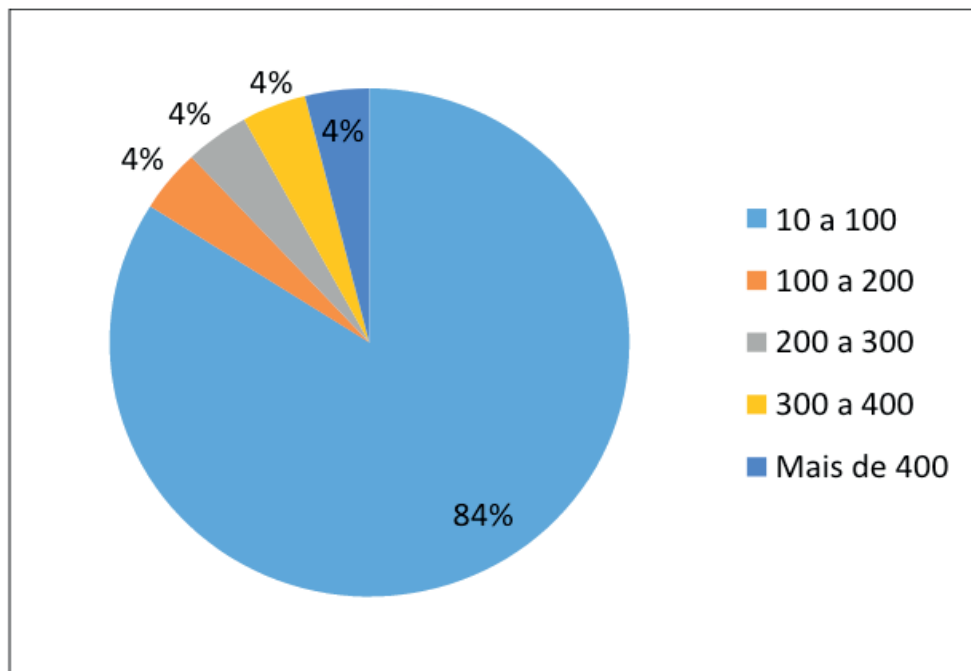


Gráfico 3: Quantos litros de leite entregam em média ao laticínio?

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentam que 84% dos pecuaristas de leite entregam de 10 a 100 litros de leite por dia ao laticínio, 4% entregam de 100 a 200, outros 4% entregam de 200 a 300, 4% entregam 300 a 400 e os 4% restantes entregam mais de 400 litros de leite.

Percebe-se com isso que a maioria dos produtores entregam entre 10 a 100 litros de leite.

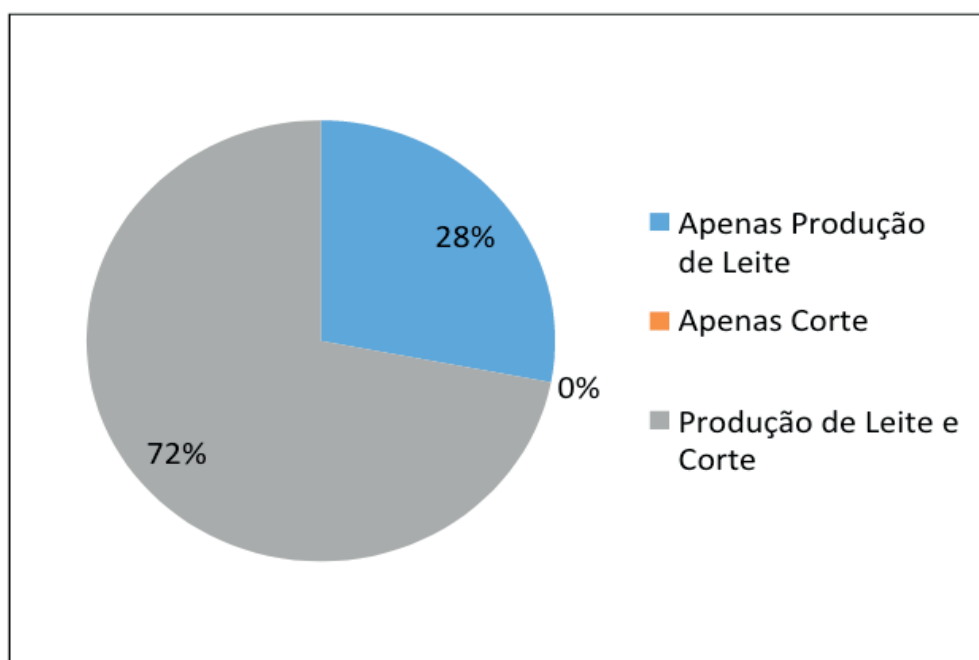


Gráfico 4: O gado criado na propriedade é para:

Fonte: Elaborado pela autora.

Observamos que 72% dos pecuaristas criam gado para produção de leite e corte, enquanto 28% criam gado apenas para produção de leite e nenhum pecuarista questionado cria gado apenas para corte.

Pode-se perceber com isso que os produtores criam gado para produção de leite e de corte.

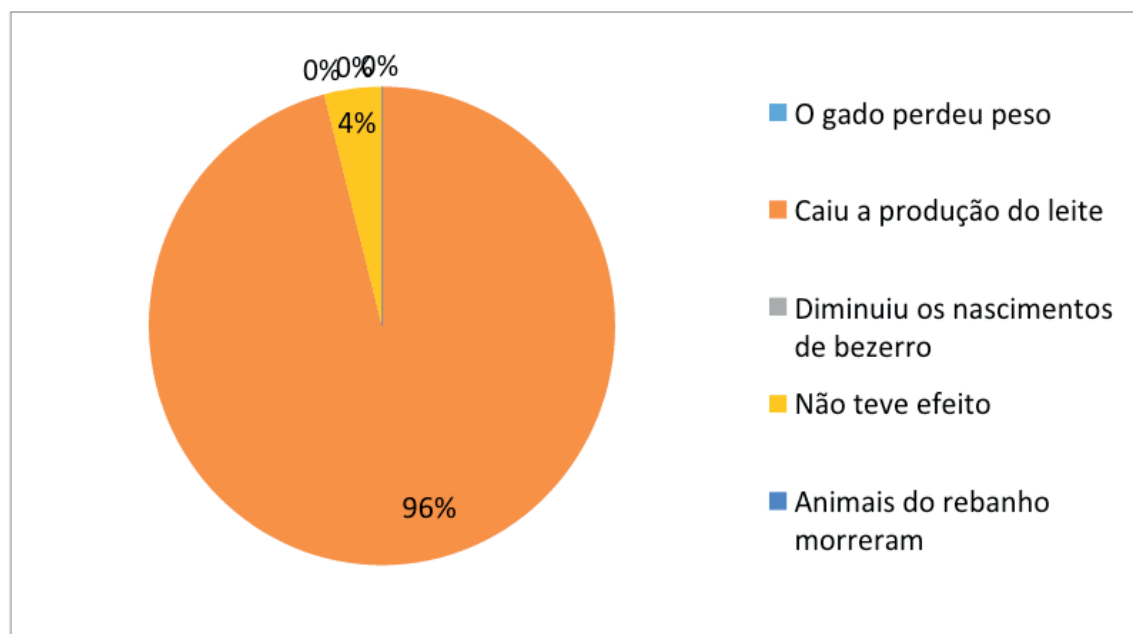


Gráfico 5: Qual efeito da seca no gado leiteiro?

Fonte: Elaborado pela autora.

O efeito da seca no gado leiteiro segundo 96% dos pecuaristas de leite foi à queda na produção de leite, enquanto 4% responderam que não sofreram nenhum desses efeitos no gado, como: queda de produção de leite, perda de peso do gado, diminuição de nascimento de bezerros, e morte de animais do rebanho.

Pode-se observar que o efeito da seca no gado leiteiro é a queda na produção de leite, devido à falta de alimentação para o gado e falta da água para dessedentação dos animais.

Com a queda na produção do leite devido à crise hídrica os produtores tiveram que tomar medidas para reduzir os impactos da crise na produção de leite.

Quando perguntado o que é feito para reduzir os efeitos da seca, apenas um dos pecuaristas respondeu esta pergunta com a seguinte frase: “Tenho que tratar o gado com ração e buscar água em poço artesiano para meu gado no vizinho”.

As vacas mantidas em pastos durante períodos em que os pastos não crescem tem a necessidade de suplementar à alimentação dos animais com volumosos como: capim-elefante picado, cana-de-açúcar, silagem, feno ou forrageiras de inverno (ALVIM et al, 2005).

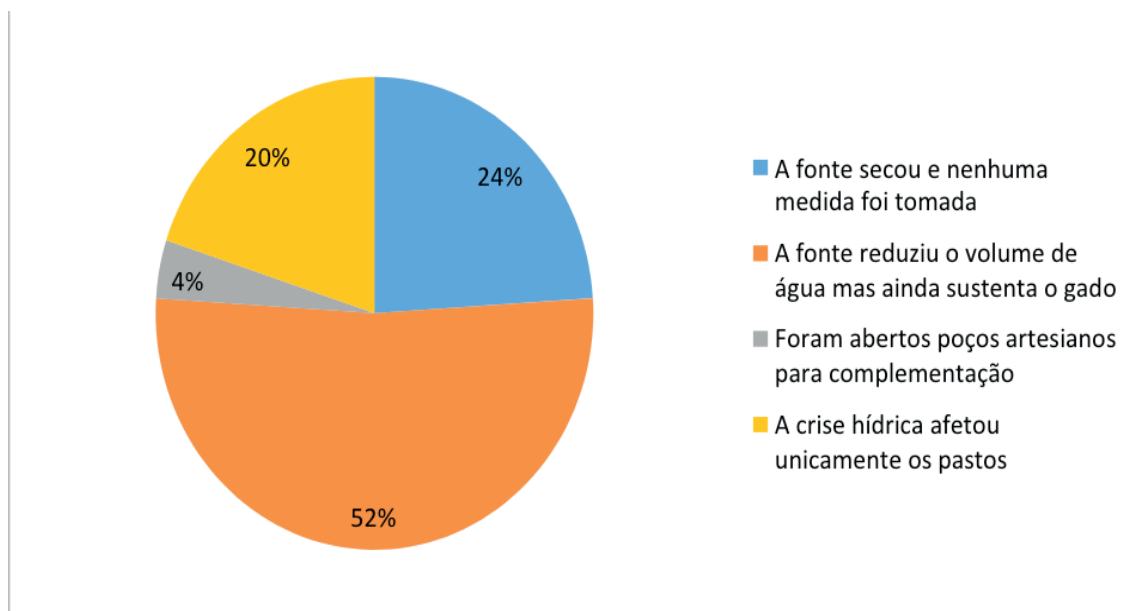


Gráfico 6: Qual situação da fonte fornecedora de água para propriedade?

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntados qual situação da fonte fornecedora de água para propriedade 52% responderam que a fonte reduziu o volume de água, mas ainda sustenta o gado, 24% responderam que a fonte secou e nenhuma medida foi tomada, 20% responderam que a crise hídrica afetou unicamente os pastos e não tiveram seus rios, córregos ou lagos afetados, enquanto 4% responderam que foram abertos poços artesianos para complementação de água para os animais.

Percebe-se com isso que a situação das fontes fornecedoras de água para as propriedades é de escassez, as fontes reduziram seus volumes, mas ainda sustentam o gado.

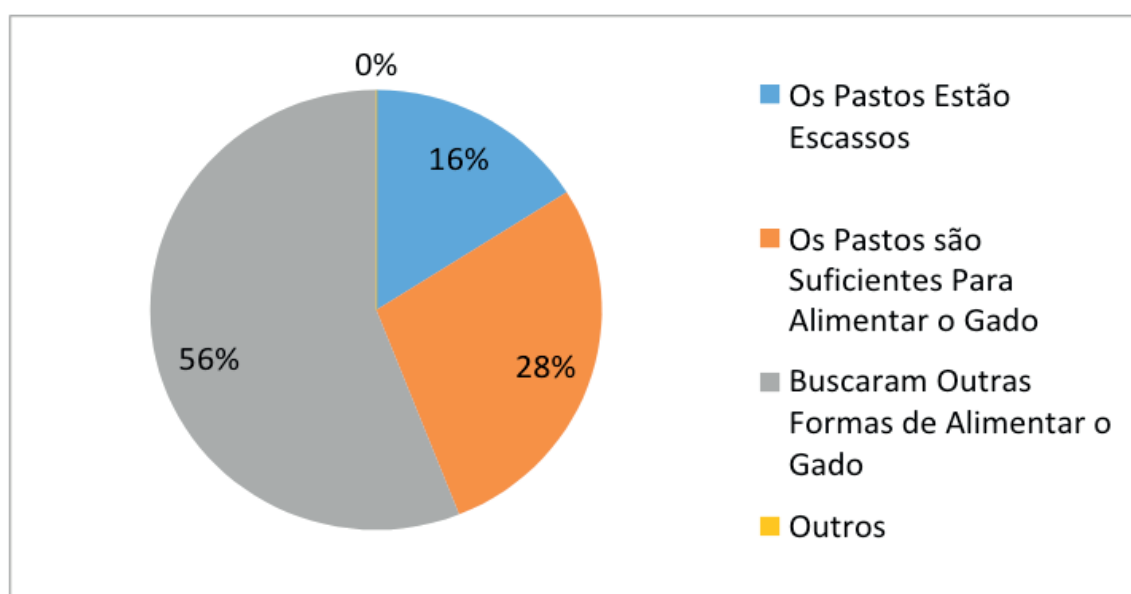


Gráfico 7: Qual situação das pastagens que o gado se alimenta?

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico acima apresenta que 56% dos pecuaristas de leite responderam que tiveram que buscar outras formas de alimentar o gado para manter a produção de leite, 28% responderam que mesmo com a crise os pastos são suficientes para alimentar o gado e 16% responderam que os pastos estão escassos.

Pode-se perceber com isso que os pecuaristas tiveram que buscar outras formas de alimentar o gado leiteiro no período de seca.

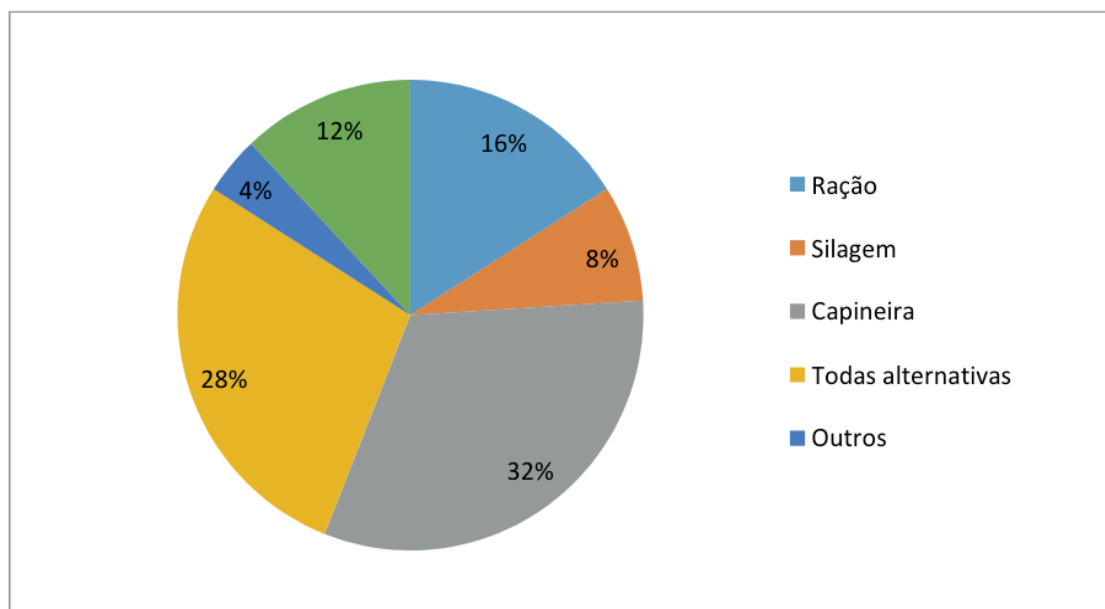


Gráfico 8: Quais alternativas tomaram para alimentar o gado no período da seca?

Fonte: Elaborado pela autora.

Quando perguntados quais alternativas tomaram para alimentar o gado, 16% responderam que usaram ração, 8% usaram silagem, 32% usaram capineira, 28% usaram todas essas alternativas, 4% usaram alternativas como, por exemplo, pagaram pastos de outras propriedades para seu gado, 12% não utilizou nenhuma dessas alternativas.

No estudo de Gonçalves (2015) o mesmo ressalta que deve haver um bom planejamento para produção e armazenamento de volumosos no período da seca. Ele ressalta a utilização de silagem de milho, silagem de cana-de-açúcar e silagem de capim. São alternativas interessantes quando temos pouca chuva.

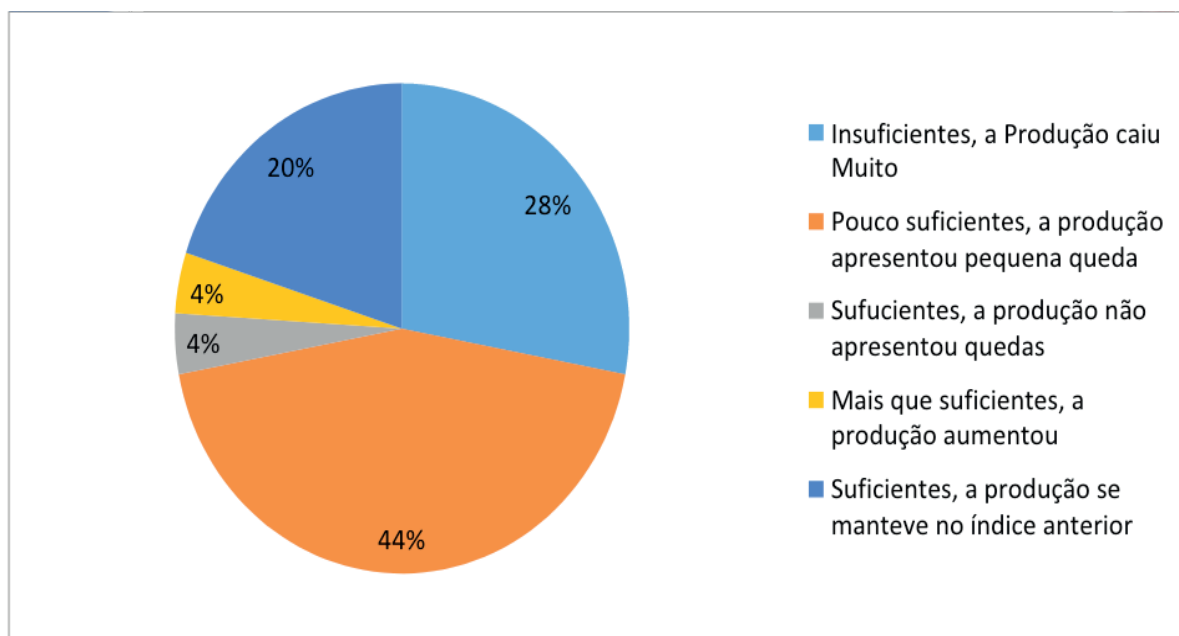


Gráfico 9: As Alternativas Foram Suficientes Para Manter a Produção Leiteira ao Nível Anterior à Crise Hídrica?

Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 9 mostra que 28% dos pecuaristas responderam que as alternativas tomadas foram insuficientes, a produção caiu muito, 44% responderam que foram pouco suficientes, a produção apresentou pequena queda, 4% responderam que as alternativas tomadas foram suficientes à produção não apresentou quedas, outros 4% que as alternativas foram mais que suficientes, a produção aumentou e para 20% as alternativas foram suficientes à produção se manteve no índice anterior.

“[...] os volumosos (pasto, silagem e feno) por si só, não são suficientes para manter esta maior produtividade. Neste caso, além de volumosos, alimentação do gado de leite deve ser acrescida de uma mistura de concentrados, minerais e algumas vitaminas.” (ALVIM, et al, 2005).

Pode-se perceber com isso que as alternativas tomadas foram pouco suficientes, mesmo alimentando o gado de outras formas a produção leiteira apresentou quedas.

Além da alternativa de alimentar o gado de outra forma os produtores tomaram algumas outras medidas para reduzir os impactos da crise, assim tentando evitar futuramente impactos maiores.

Quando perguntado que alternativa é mantida no dia-a-dia para evitar futuramente problemas no período de seca foi respondido pela maioria dos pecuaristas que devem preparar alimentos para o gado como silagem, comprar ração ou plantar capineira como já apresentado no gráfico 8. Alguns pecuaristas responderam preocupados com o meio ambiente dizendo que devem preservar os rios e reflorestar as margens. Enquanto outros disseram que se não houver forma de alimentar a alternativa é deixar menos criação nos pastos, ou até mesmo vender o gado.

“[...] os produtores devem tomar alguns cuidados de manejo, segurança alimentar

e recuperação das águas das fazendas. Precisam também saber a quantidade de animais e a quantidade de alimentos a ser produzida para alimentar o gado” (SANTIAGO, 2014).

4.1 ENTREVISTA COM O GERENTE

Para determinar a influência da crise hídrica no laticínio e em sua produção, realizou-se um estudo de caso através de uma entrevista com o gerente do laticínio. Desta forma pode-se chegar aos seguintes resultados:

	Ano 2015 (Pré-crise Hídrica)	Ano 2016 (Crise hídrica)
Litro/Dia	24.000 Litros	18.000 Litros
Litro/ano	8.640.000 Litros	6.480.000 Litros

Tabela 1: Quantos Litros de Leite recebeu o Laticínio no ano Pré-Crise (2015) e no ano de crise hídrica (2016)?

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante dos dados da tabela 1 observa-se que houve uma queda de 6.000 litros de leite por dia o que seria o mesmo que uma queda de 2.160.000 litros de leite por ano.

De maneira inversamente proporcional oscila o recebimento da matéria prima pelos laticínios, sobressaindo entre as razões para explicar tal comportamento: sazonalidade na produção de leite, com maior oferta no período das águas e menor no da seca” (BACARJI; HALL; ZANON, 2007).

Segundo o gerente do laticínio, com a redução da produção do leite produtores rurais acabam desistindo de fornecer ao laticínio.

Quando perguntado se algum pecuarista de leite desistiu de fornecer leite ao laticínio foi respondido que sim, 10% dos pecuaristas pararam de fornecer a matéria prima ao laticínio.

Devido à queda de fornecimento de leite para o laticínio, supomos um devido aumento no custo do leite para o laticínio, assim quando perguntado se houve aumento no custo do leite para o laticínio no ano de 2016, foi respondido que houve um aumento em torno de 30% a 35% no custo da principal matéria prima para o laticínio. O preço do leite que se mantinha estável há anos teve aumento significativo nos últimos meses (TORRE, 2016).

A queda do fornecimento do leite ao laticínio afetou diretamente a produção da indústria. Quando perguntado se a produção do laticínio caiu diante da redução da matéria prima foi respondido que a produção caiu em faixa de 20% a 25%. “Em todas as regiões do Brasil caiu à produção de leite. E no Estado do Espírito Santo, também passando por uma crise hídrica sem precedentes.” (CORTELETTI 2016, apud TORRE,2016).

O laticínio passou a produzir menos e ter menos produto para oferecer aos

consumidores levando a um aumento no preço dos derivados. Um exemplo a ser apresentado foi o da mussarela que em 2015 custava R\$ 12,00, e em 2016 passou a custar R\$ 18,00.

Os produtos do laticínio tiveram aumento nos seus preços, na tabela acima podemos observar que a mussarela que é o carro chefe do laticínio teve um aumento de 6,00 reais passando de 12,00 reais para 18,00 reais no ano de 2016.

Com aumento nos preços as vendas foram afetados tendo uma queda como se pode observar, quando perguntado se com a crise e o aumento nos preços o consumidor continuou a consumir na mesma proporção ou houve queda no consumo foi respondido que o consumo no mercado caiu de 20% a 25%.

“[...] os donos de supermercados sentiram também o consumidor reduzindo seu consumo.” (FALQUETO 2016, *apud* TORRE, 2016).

Diante da crise a empresa teve que reduzir o número de funcionários, passando de 56 funcionários no ano de 2015 para 52 em 2016. Não houve um número maior de dispensa, pois a empresa aproveitou o período e deu férias a alguns funcionários.

Diante das consequências sofridas o laticínio teve que adotar algumas medidas para reduzir os impactos da crise hídrica em sua produção.

Quando perguntado se algo mudou na empresa como na utilização de água para higienização das máquinas e no uso da mesma para produção de derivados, foi respondido que tiveram dificuldade com a falta de água tendo assim que reduzir o consumo de água e buscá-la em outros locais. Essa diminuição do consumo se conseguiu através de orientações técnicas aos funcionários da área de produção e através da redução das polegadas e diminuindo a vazão das mangueiras usadas na área de produção.

“Em relação ao ajuste de equipamentos, pode-se instalar válvulas nas pontas das mangueiras de água, impedindo o desperdício” (SALCEDO, 2016), adotaram também medidas de conscientização para reduzir o consumo de água.

Quando perguntado se alguma atitude foi tomada para reduzir os impactos da crise hídrica no laticínio foi respondido que buscaram conscientizar com orientações técnicas os funcionários da área de produção para haver menos consumo de água. “Ainda, vale focar na implementação de programas educacionais aos funcionários através da demonstração de manipulação adequada de equipamentos de limpeza” (SALCEDO, 2016).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo determinar a influência da crise hídrica na bacia leiteira da cidade de Afonso Cláudio, avaliada pela entrega do produto no laticínio Bimbo.

Isto foi alcançado a partir de questionários aplicados em abril de 2017 aos

pecuaristas de leite da cidade de Afonso Cláudio em suas propriedades rurais e em locais de entrega do leite nos resfriadores com perguntas relativas à crise hídrica do ano de 2016, ano que a mesma foi mais severa, obtendo dados para entender as causas da crise hídrica na produção de leite.

Para robustez da pesquisa também foi realizada entrevista com gerente do laticínio Bimbo localizado no distrito de São Francisco distante 17 km da cidade de Afonso Cláudio.

Os dados apontaram que 96% dos pecuaristas observaram uma queda na produção do leite diante de uma crise hídrica severa. A queda da produção do mesmo se dá devido à falta de alimentação e de água para o gado onde 56% dos pecuaristas tiveram que buscar outras formas de alimentar o rebanho e mesmo assim 44% disseram que as alternativas foram poucos suficientes tendo uma pequena queda na produção do leite.

Com a queda na produção do leite o laticínio sofre uma diminuição no recebimento de sua principal matéria-prima, quando em 2015 recebiam 24.000 litros de leite passaram a receber 18.000 no ano seguinte registrando uma queda no recebimento de 6.000 litros de leite por dia. Com isso a produção do laticínio caiu faixa de 20 a 25%, levando assim a demitir 4 funcionários devido à ociosidade. Os preços dos produtos tiveram aumento levando os consumidores diminuir o consumo do leite e de seus derivados, uma queda de 20 a 25% no consumo.

Conforme cita Tarallo (2015) em muitos laticínios, além da redução do fornecimento do leite, os processos de produção de queijos que exigem muita água, principalmente para limpeza e higienização também foram prejudicados e a sua produção reduzida.

A presente pesquisa respondeu ao problema de pesquisa onde mostrou que a crise hídrica influenciou na produção do leite que é a principal matéria-prima do laticínio, e também tem influenciando nos processos de produção que utilizam muita água tanto para fabricar produtos tanto para higienização das máquinas.

Conclui-se que a crise hídrica afetou diretamente a produção do laticínio avaliada pela queda do recebimento do leite no laticínio levando a diversos problemas como queda na produção, aumento no custo do leite, aumento nos preços do leite e seus derivados, queda no consumo dos produtos, redução no número de funcionários e que a forma que alguns produtores encontraram para superar a crise foi buscando outras formas de alimentar o gado, como comprando ração, plantando capineira e fazendo silagem. Buscaram água nos vizinhos e furaram poços artesianos, alguns produtores responderam que se não houver forma de alimentar o gado, devem deixar menos criação no pasto ou até mesmo vender o gado.

REFERÊNCIAS

ALVIM, Marílio José. **Sistema de produção de leite com recria de novilhas em sistemas silvipastoris**. 2005. Disponível em:

<<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteRecriadeNovilhas/alimentacao.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

BACARJI, Alencar Garcia; HALL Rosemar José; ZANON Hélio. **Os impactos da sazonalidade da produção de leite numa indústria de laticínio no estado de Mato Grosso do Sul**. 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/757_19-09-07_Artigo%20Seget_aprovado_poster.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

CARVALHO, Limírio de Almeida et al. **Mercados e Comercialização: Mercado de Leite e Derivados**. 2002. Disponível em:

<<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteCerrado/mercados.html>>. Acesso em: 22 set 2016.

COOPTEC. **Produtores atendidos por consultoria tecnológica sentem menos os danos da crise hídrica**. 2015. Disponível em: <<http://www.cooptec.coop.br/coop-informa/cooptecinforma19.html>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

FERNANDES, Vinícius Gimenes; MARICATO, Emília. **Análises Físico-Químicas de amostras de leite cru de um laticínios em bicas-MG**. 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013001200008>. Acesso em: 13 jun. 2017.

FERREIRA, Carlos Augusto Lima. Pesquisa Quantitativa e Qualitativa: Perspectivas para o campo de educação. **Revista Mosaico**. v.8, n.2, p. 173-182, jul./dez. 2015. Disponível em:

<<file:///C:/Users/user/Downloads/4424-12914-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONÇALVES, Lúcio Carlos; BORGES, Iran; FERREIRA, Pedro Dias Sales. **Alimentação de gado de leite**. 2009. P. 412. Disponível em:

<<http://www.vet.ufmg.br/ARQUIVOS/FCK/file/Livro%20%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Gado%20de%20Leite.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

OLIVEIRA, Feliciano. **Embrapa apresenta alternativas de alimentação do rebanho no período da seca**. 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/3529046/embrapa-apresenta-alternativas-de-alimentacao-do-rebanho-no-periodo-da-seca>>. Acesso em: 26 set 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.

PICININ, Lúcia Cristina Almeida. **Quantidade e Qualidade da Água na Produção de Bovinos de Leite**. In: Simpósio Produção animal e Recursos Hídricos, 2010, Santa Catarina. Anais. Disponível em:

<http://www.cnpsa.embrapa.br/sgc/sgc_publicacoes/publicacao_e1u76v6p.pdf> artigo 12010>. Acesso em: 26 set 2016.

SALCEDO, Lúvia Rodrigues. **Vale a pena ler de novo! Economia de água no processo de higienização na indústria de leite**. 2016. Disponível em:

<<http://www.milkpoint.com.br/industria/radar-tecnico/higiene-industrial/vale-a-pena-ler-de-novo-economia-de-agua-no-processo-de-higienizacao-na-industria-de-leite-92197n.aspx>>. Acesso em: 21 set 2016.

SANTIAGO, Roseane. **Seca pode comprometer produção de leite na região**. 2014. Disponível em:

< <http://www.drd.com.br/news.asp?id=50113100090254408121>>. Acesso em: 28 nov. 2016

TARALLO, Décio. **A crise hídrica e os impactos na logística**. 2015. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-crise-hidrica-e-os-impactos-na-logistica/99139/>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

TORRE, Luísa. **Preço do litro de leite pode chegar a R\$ 5 ainda neste mês**. 2016. Disponível em< <http://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2016/07/preco-do-litro-de-leite-pode-chegar-a-r-5-ainda-neste-mes-1013957275.html>>. Acesso em 25 mai. 2017.

ZAVOUDAKIS, Elene; Ramos, Pedro de Miranda. **A Gestão da Crise Hídrica no ES e os Acordos de Cooperação Comunitária**. Disponível em:
< <http://www.folhavoria.com.br/geral/blogs/premio-ecologia-2016/2016/09/a-gestao-da-crise-hidrica-no-es-e-os-acordos-de-cooperacao-comunitaria/>>. Acesso em: 21 set 2016.

OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA 4.0 PARA O BRASIL

Data de aceite: 02/06/2020

Giancarlo da Silva Rego Pereira
Luiz Carlos Di Serio

RESUMO: O Brasil enfrenta severos desafios para elevar o nível de sua indústria e se equiparar ao patamar da indústria 4.0, que grande parte dos países de primeiro mundo já atingiu. Os problemas passam principalmente por obstáculos de infraestrutura e de logística, resultado direto da ausência de investimentos públicos e privados. Entretanto, há algo acontecendo em um contexto histórico recorrente, cíclico e quase ciclotímico: o Brasil se industrializou e se desindustrializou. Pesquisas realizadas pela FIESP/CIESP comprovam uma sequência senoidal no desenvolvimento da nossa indústria. Outros problemas de fundo concorreram e concorrem para o fenômeno, entre eles a falta de apoio a instituições de ensino e pesquisa de qualidade. A situação é complexa e requer, mais do que qualquer outra coisa, investimentos em políticas públicas voltadas para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, bem como a capacitação de liderança e pessoas que estarão envolvidas com essas tecnologias. O objetivo deste trabalho é buscar na literatura estudos que possam trazer contribuições para o enfrentamento de alguns

desses desafios.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria 4.0. Internet das Coisas. Tecnologia. Economia Digital.

1 | INTRODUÇÃO

Constata-se que existe, atualmente, uma queda de braço entre os Estados Unidos da América (Verizon) e a China (Huawei), queda de braço esta vinculada à disputa pelo domínio comercial da rede sem fio de quinta geração – 5G. Segundo dados do Massachusetts Institute of Technology (MIT) em artigo publicado em seu site (WOIKE, 2018), a China está à frente nessa corrida. O governo chinês controla todas as três operadoras do país - China Mobile, China Telecom e China Unicom - e as fez testar redes-teste de 5G em uma dúzia de cidades, entre elas Beijing, Shanghai e Shenzhen. A China Mobile representa, sozinha, a maior rede mundial de testes de 5G (WOYKE, 2018).

Essa tecnologia estimularia a Indústria 4.0, especialmente no Oriente Médio e na África. O diretor da Ericsson (BÄCK, 2019) previu, no Mobile World Congress 2019 (BÄCKSTRÖM, 2019), evento que fez parte do Fórum Econômico Mundial de Davos, que a Indústria 4.0 de países emergentes ou em desenvolvimento ganharia um considerável avanço com a introdução de redes 5G, em função da interação entre

sistemas tecnológicos de informação e comunicação e sistemas industriais que usam os serviços da *Internet of Things* (IoT - Internet das Coisas). As áreas mais beneficiadas seriam a agricultura e a mineração, principalmente no Oriente Médio e na África, em razão da segurança, das altas velocidades, da baixa latência e, possivelmente, do número expressivo de conexões em redes 5G. A tecnologia vai fornecer, segundo Bäck (2019), análise de solo com sensores de umidade e de salinidade, e prever condições atmosféricas com grande antecedência. Ainda segundo Bäck (2019), a internet das coisas vai auxiliar também na localização e na exploração de minérios como diamante, fosfato e ouro, cujas jazidas estão concentradas especialmente nessas duas regiões. Bäck (2019) anuncia que, ainda em 2019, a Ericsson lançará a rede 5G em parceria com operadoras de mercados avançados como Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita e Qatar, prevendo expressivo volume de tráfego de dados a partir de 2021.

Mas o Brasil também está na lista, e o CEO da Megatelecom (SEDEH, 2019) lamenta que estejamos estagnados na geração 3G, com pequena possibilidade de erigir infraestrutura adequada para suportar tecnologia 5G em 2020, como quer a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que promete publicar ainda em 2019 edital que permita o leilão de frequência para as operadoras até março do ano seguinte.

Parece-nos que o primeiro grande desafio da indústria 4.0, no Brasil, é a estruturação de torres conectadas por fibra óptica, em uma quantidade pelo menos quatro vezes superior à disponível atualmente. Dados da Associação Brasileira de Telecomunicações (TELEBRASIL, 2018) informam que existem 93.219 estações radiobase (ERB) ou antenas no território nacional. Para a rede 3G, basta que as antenas estejam localizadas em locais altos, como o topo de montanhas ou terraços de edifícios. Para a rede 4G, a utilização de fibra óptica é mandatória. Para a rede 5G, que opera em frequências muito altas – e portanto, com pequeno alcance – há necessidade de que as torres estejam mais próximas umas das outras; eis porque estima-se o aumento do número de torres.

Para além do investimento em equipamentos, infraestrutura e torres - este último custo pode ser minimizado com a instalação de miniantenas -, há um embaraço legal. As empresas que operam o negócio de antenas no Brasil estão à espera da votação do Projeto de Lei da Câmara número 79, de 2016, que permitiria a adaptação do instrumento de concessão. A matéria está, desde 13 de fevereiro de 2019, na Comissão de Ciência, Tecnologia, Inovação, Comunicação e Informática da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2019). Há também demandas relacionadas ao Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST).

Não resta dúvida de que a Indústria 4.0, também chamada de manufatura avançada, só será plenamente atingida se obtiver investimentos, tanto públicos quanto privados, e se os entraves político-burocráticos forem superados. Por tais razões, o objetivo do presente artigo é listar e apreciar alguns dos desafios que as indústrias brasileiras precisam superar para implementar a Indústria 4.0, ou manufatura

avançada.

2 | A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL: PRECEDENTES, SIGNIFICADO E IMPACTOS

Embora muito se fale em Indústria 4.0 em um certo nicho de empresas, em universidades e em centros de pesquisas, a definição da expressão é ainda um tanto vaga. A necessidade de definição levou três pesquisadores alemães a detalhar a questão em artigo (HERMANN, PENTEK; OTTO, 2015). E por que alemães decidiram trabalhar com o tema? A razão é que a expressão original “Industrie 4.0” foi utilizada na Alemanha, país que esteve na vanguarda do desenvolvimento deste conceito, em 2011, segundo relatam os autores citados. A chamada Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial, na Alemanha, consistiu de uma transformação dos processos de fabricação, com vistas a aumentar a eficiência, racionalizar recursos e superar os desafios da competitividade que aquele país enfrentava no início da década. Hermann, Pentek e Otto (2015) explicam que a revolução recebeu o epíteto de 4.0 porque “foi precedida de três outras revoluções industriais na história da humanidade”.

Os autores estimam como primeira revolução industrial a implantação, principalmente para a manufatura têxtil, de equipamentos mecânicos movidos a carvão. A Inglaterra liderou essa etapa de mecanização por causa da abundância de carvão mineral em seu subsolo, além de grandes reservas de ferro. A exploração cruel de mão de obra que se estendeu nesse período por toda a Europa foi registrada, por exemplo, no romance naturalista *O Germinal*, de Émile Zola, de 1885 (ZOLA, 2000). O historiador inglês Eric Hobsbawm diz, em seu livro *A era das revoluções* (HOBSBAWN, 2014), que a revolução industrial, em 1830, propiciou o surgimento da chamada classe operária, nomenclatura de cunho e invenção capitalista como grupo social, mas de atuação política independente, como descreve Zola (2000) em seu romance.

A segunda revolução industrial teve início em 1870, com o aproveitamento da eletricidade em substituição aos equipamentos a vapor. Embora a eletricidade já tivesse sido pelo menos vislumbrada pelos gregos - há registros de experiências empíricas levadas a efeito por Tales de Mileto por volta dos anos 600 antes de Cristo -, foram necessários séculos para que várias experiências fossem acumulando conhecimento que permitisse o uso e a manipulação da eletricidade. Descobridores importantes são dignos de nota: Benjamin Franklin, Luigi Galvani, Alessandro Volta, Charles Augustin Coulomb, Thomas Edison, Nicola Tesla e André Maria Ampere, por exemplo. Mas, do ponto de vista de organização industrial, foram definidas alterações fundamentais na divisão de trabalho. Destaca-se o engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor (1856-1915), responsável pela implantação de um método padronizado de tarefas, para racionalização da produção, que ficou conhecido como taylorismo. O trabalhador ficava restrito a uma função ou tarefa específica, sem consciência de para que servia

o resultado do seu trabalho. O taylorismo foi satirizado por Charles Chaplin, no filme *Tempos Modernos*, de 1936. Um movimento subsequente foi encetado por Henry Ford (1863-1947), pioneiro na fabricação e montagem de automóveis, que estabeleceu o conceito do operário especializado, este restrito a apenas uma tarefa específica dentro do contexto da produção. Seu método é chamado de fordismo.

Voltemos a Hermann, Pentek e Otto (2015), segundo os quais

a terceira revolução industrial, também chamada de 'revolução digital', foi implantada por volta dos anos 1970, quando a eletrônica avançada e a tecnologia da informação desenvolveram ainda mais a automação dos processos de produção.

Entretanto, há autores que aceitam que essa terceira revolução teve início pouco depois do fim da Segunda Guerra Mundial, como parte do conflito subterrâneo conhecido como Guerra Fria, entre os Estados Unidos e a então União Soviética, que se estendeu oficialmente pelo menos até 1991.

Novas formas de energia promoveram alterações determinantes nos processos industriais e o mundo investiu em novos modais energéticos, como o nuclear e eólico. Surgiram aparelhos e equipamentos de comunicação e de produção, como o fax, os satélites meteorológicos e de comunicação, o sistema de posicionamento global (GPS), os computadores pessoais e, na indústria, os robôs gerenciados pela informática. O efeito mais sensível da terceira revolução industrial foi certamente a globalização. Com a facilidade de comunicação além-fronteiras e a disponibilidade de envio de dados, a interface entre setores produtivos de diferentes países foi estimulada – muitas fábricas produzem peças de equipamentos em diversos lugares do mundo, perseguindo a racionalização de custos, e o planeta passou a ter uma geografia quase virtual.

Também essa revolução foi questionada, por exemplo, pelo polonês Zygmunt Bauman (BAUMAN, 2007), que cunhou a expressão “mundo líquido” para definir os efeitos do capitalismo globalizado sobre as relações entre pessoas e empresas. Segundo o filósofo, se, por um lado as pessoas obtiveram emancipação, ou seja, ganharam mais liberdade atrelada a responsabilidade, por outro a individualidade foi exacerbada, e os sentidos de cooperação e solidariedade têm sido desprezados. Para Bauman (2007), a tecnologia fragmentou a noção de tempo-espço, o que enfraqueceu o conceito de comunidade. A maior crítica desse autor (BAUMAN, 2007) diz respeito ao desemprego, uma vez que considera que as relações de trabalho perderam força e tornaram-se frágeis e efêmeras.

E assim chegamos à Quarta Revolução Industrial.

Em 2011, durante a Feira de Hannover, a indústria manufatureira alemã promoveu uma série de reuniões de líderes empresariais e políticos para redefinir seus processos de fabricação e aumentar a presença dos seus produtos no mercado internacional. Lideraram o projeto, como grupo de trabalho, o Prof. Dr. Henning Kagermann, da Academia Alemã de Ciência e Engenharia, o Prof. Dr. Wolfgang Wahlster, do Centro

Alemão de Pesquisas em Inteligência Artificial e o Dr. Johannes Helbig, da Deutsche Post AG, empresa alemã de serviços postais e entregas expressas – a maior do mundo na categoria. O projeto resultou na publicação do artigo “Recomendações para implementação da iniciativa estratégica Indústria 4.0” (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013). O governo alemão gostou tanto do trabalho que tratou de incluir todas as recomendações no programa “Estratégia High-Tech 2020 para a Alemanha”, com a intenção de alcançar a liderança global em inovação tecnológica. Desse modo, a Alemanha foi o primeiro país a utilizar oficialmente a expressão Indústria 4.0 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2016). Um trecho do relatório final do grupo de trabalho, que mostra a visão profética da equipe – e vamos reforçar que é de 2013 – é este, em tradução livre de nossa autoria:

No futuro, os empreendimentos estabelecerão redes globais que incorporam seu maquinário, sistemas de armazenagem e instalações de produção na forma de CyberPhysicalSystems (CPS). No ambiente de manufatura, esses CPS compreendem máquinas inteligentes, sistemas de estocagem e instalações produtivas capazes de autonomamente trocar informação, disparando ações e controlando-se, uma e outra, independentemente. Serão melhorias fundamentais para os processos industriais envolvidos nos processos de manufatura, engenharia, materiais e cadeia de suprimento e gerenciamento de vida útil. As fábricas inteligentes, que já estão começando a aparecer, empregam uma abordagem completamente nova à produção. Produtos inteligentes são identificáveis de modo exclusivo, podem ser localizados a qualquer tempo e conhecer sua história, status atual e rotas alternativas para atingir o destino final. Sistemas incorporados de manufatura são verticalmente ligados em rede com processos comerciais dentro de fábricas e empresas, e horizontalmente conectados a redes de valor disperso que podem ser gerenciadas em tempo real – do momento em que uma encomenda é realizada até a logística de saída. Além disso, ambos habilitam e requerem engenharia completa ao longo de toda a cadeia de valor (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

O texto anterior sintetiza o que Hermann, Pentek e Otto (2015) escreveriam dois anos depois, definindo os quatro pilares sobre os quais se assenta a ideia da indústria 4.0: os CPS, a internet das coisas, a internet de serviços e as fábricas inteligentes.

Como se vê, são a base de novos modelos de negócios que ampliam a produtividade com os recursos da tecnologia integrada para aumentar o lucro. Talvez não haja, ainda, dimensão histórica para analisar mais detidamente prós e os contras da quarta revolução industrial. Mas é certo que a vida das populações do globo jamais será a mesma.



Figura 1 - Influências da Quarta Revolução Industrial em diversas áreas.

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2019) (<https://toplink.weforum.org/knowledge/insight/a1Gb000000pTDIEAM/explore/summary>)

Cenas cinematográficas que exigiam guias enormes, guindastes, trilhos, aviões, hoje são captadas de qualquer ângulo que se queira por meio de drones. Aparelhos domésticos são acionados por telefones celulares, que só não imprimem cédulas de dinheiro – ainda. Compras encomendadas da China alcançam um consumidor no Brasil em menos de três dias. Documentos oficiais são enviados e recebidos à velocidade da luz, graças a uma capacidade de processamento que já se mede em petabytes, exabytes, zettabytes. Não está longe o dia em que vamos medir capacidade em inimagináveis yottabytes.

Mais: a comunicação usa um *tag* que identifica o usuário e aprende, por meio de algoritmos, os seus hábitos de consumo, fazendo parecer que adivinha o desejo do cidadão. O velho bordão da “aldeia global”, criado pelo canadense Marshall McLuhan, na década de 1960, não foi jamais tão verdadeiro quanto agora (MCLUHAN, 1964).

Porém, se ainda não há visão histórica, ilações fundamentadas são sempre possíveis. Klaus Schwab (2016), fundador e presidente do Fórum Econômico Mundial, defendeu em apresentação feita na edição de 2016 do evento, em Davos, citando estudo de dois economistas do MIT (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014), que a atual revolução pode gerar maior desigualdade. Argumenta o fundador que, “como a automação substitui o trabalho por toda a economia, o deslocamento líquido de

trabalhadores pelas máquinas pode exacerbar a lacuna entre os retornos do capital e os retornos do trabalho” (SCHWAB, 2016). E completa: “Por outro lado, também é possível que o deslocamento de trabalhadores pela tecnologia, em conjunto, resulte em um aumento líquido de empregos seguros e recompensadores” (SCHWAB, 2016). Schwab (2016) pode ter razão, mas é preciso lembrar que a abrangência da quarta revolução industrial, do ponto de vista dos cidadãos para a melhoria do nível de renda e qualidade de vida, está submetida à possibilidade de acesso à tecnologia, o que não é verdadeiro ou factível para a grande maioria da população mundial.

De qualquer sorte, é uma revolução que pode levar benefícios a muita gente. No Encontro sobre Impactos do Desenvolvimento Sustentável, realizado em Nova York em 2017, Celine Herweijer, da –PricewaterhouseCoopers (PwC), apresentou um levantamento que listava sete prováveis vantagens da Quarta Revolução Industrial que, segundo ela, “pode ser capaz de criar um mundo melhor, mais limpo e mais seguro” (HERWEIJER, 2017).

Vejamos o que pensa a líder das áreas de Inovação e Sustentabilidade da PwC, que acumula a responsabilidade pelos negócios nas áreas de mudança climática e desenvolvimento internacional: “O imperativo é claro: enquanto a sociedade, hoje, é a mais próspera e dinâmica que o mundo jamais criou, nossa Terra está sob um estresse sem precedentes”. (HERWEIJER, 2017).

A pesquisadora trouxe dados alarmantes, obtidos da Organização Mundial de Saúde (OMS). Cerca de 92% da população mundial vive em lugares de péssima qualidade do ar, e até 2030 a disponibilidade de água potável vai diminuir em 40%. Mas, segundo ela, a rapidez de inovações que caracterizam a Quarta Revolução Industrial pode mudar a situação a nosso favor.

As inovações a que Celine Herweijer (2017) se refere constam da Tabela 1.

BENEFÍCIOS DA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	
Inovação	Benefícios
Proliferação da AI	Redução de emissões poluentes, previsão de catástrofes com maior antecedência, otimização do uso de materiais e recursos etc.
Automação	Soluções otimizadas de mobilidade, redução de perdas energéticas e desempenho de tarefas desnecessárias para o homem.
Monitoramento	Ampliação, por meio de enorme conjunto de dispositivos, e pela via da Internet das Coisas, do monitoramento dos recursos ambientais.
Compartilhamento	Casas, escritórios, viagens, tudo contribuindo para minimizar desperdício de energia, materiais e água.
Descentralização	Mais soluções descentralizadas, como grades de energia renovável ponto a ponto, que podem levar à inclusão e também manufatura com tecnologia 3D, evitando emissões de gás.
Colaboração	Em grande escala e velocidade, principalmente a partir do uso de softwares livres.

Tabela 1 - Benefícios potenciais da Quarta Revolução Industrial.

Fonte: Herweijer (2017)

A autora alerta, no segundo item, para o risco de extração exagerada de recursos naturais. Quanto ao sexto item, certamente Zygmunt Bauman (2007) discordaria.

Outro Klaus, este de sobrenome Helmrich, membro do quadro diretivo da Siemens, menciona situações reais e auspiciosas para a indústria. Máquinas que detectam de maneira autônoma quando precisam de peças de reposição. Sistemas de produção que rodam seu próprio controle de qualidade durante as operações, reduzindo despesas com inspeções. Robôs autônomos que reconhecem e movem componentes. Conclui ele: “São cenários que gradualmente se tornam realidade na produção industrial” (HELMRICH, 2019).

Para o executivo da Siemens, no mesmo artigo apresentado na edição de 2019 do Fórum Econômico Mundial, a disponibilização de dados é a fundação das novas tecnologias. “E esses dados estão sendo disponibilizados em abundância, graças à transformação digital da indústria” (HELMRICH, 2019). E dá como exemplo soluções como o portfólio Siemens de Empreendimentos Digitais que, segundo ele, já vem auxiliando desde o design do produto até produção e o uso deste – na forma virtual, que é o que conhecemos como gêmeo digital.

Mas o autor (HELMRICH, 2019) alerta para o fato de que novas tecnologias só são implantadas com êxito se empresas de todos os tamanhos e todas as indústrias trabalharem juntas, em pé de igualdade, agregando o comércio, a ciência e os governos. A chave, diz ele, é combinar expertise digital e industrial, tendo o entendimento como fator primordial. “Aos governos, essencialmente, cabe prover o ímpeto pela pesquisa, a infraestrutura, a segurança de TI e, acima de tudo, educação. (...) Porque as futuras tecnologias devem atender a um propósito social” (HELMRICH, 2019).

Punit Renjen, presidente global da Deloitte, participou da edição 2018 do Fórum Econômico Mundial com uma apresentação pessimista: disse que a Quarta Revolução Industrial vai mudar o mundo, mas que apenas 14% dos executivos estão prontos para isso (RENJEN, 2018). O executivo chegou a essa conclusão depois de uma pesquisa realizada com 1.600 dirigentes de negócios e de governos, em 19 países. A intenção era verificar o posicionamento dessas organizações quanto à influência da Quarta Revolução Industrial em quatro áreas: impacto social, estratégia, talento e tecnologia. O achado principal da pesquisa foi de que falta alinhamento interno, dessas empresas e de governos, sobre quais estratégias tecnológicas seguir. O mais digno de nota foi que sequer existe otimismo em relação aos benefícios que podem ser trazidos pela Indústria 4.0 quanto a educação, sustentabilidade e mobilidade social. Em suma, a maioria prefere apostar nas operações “tradicionais” de negócio, completou Renjen (2018).

Isso é o que pensam os especialistas estrangeiros – como vimos, boa tarde deles originários da Alemanha. E no Brasil? Que desafios se estendem pelo caminho à nossa frente?

3 | DESAFIOS PARA O BRASIL INGRESSAR NA INDÚSTRIA 4.0

As duas principais entidades representativas da indústria no Brasil, a FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO/CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP/CIESP) e a FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN), têm publicado estudos a respeito dos passos que o Brasil deve seguir para superar obstáculos na direção do progresso que o resto do mundo já alcançou. A entidade paulista é a mais expressiva, com 131 sindicatos patronais filiados, divididos em 23 setores produtivos.

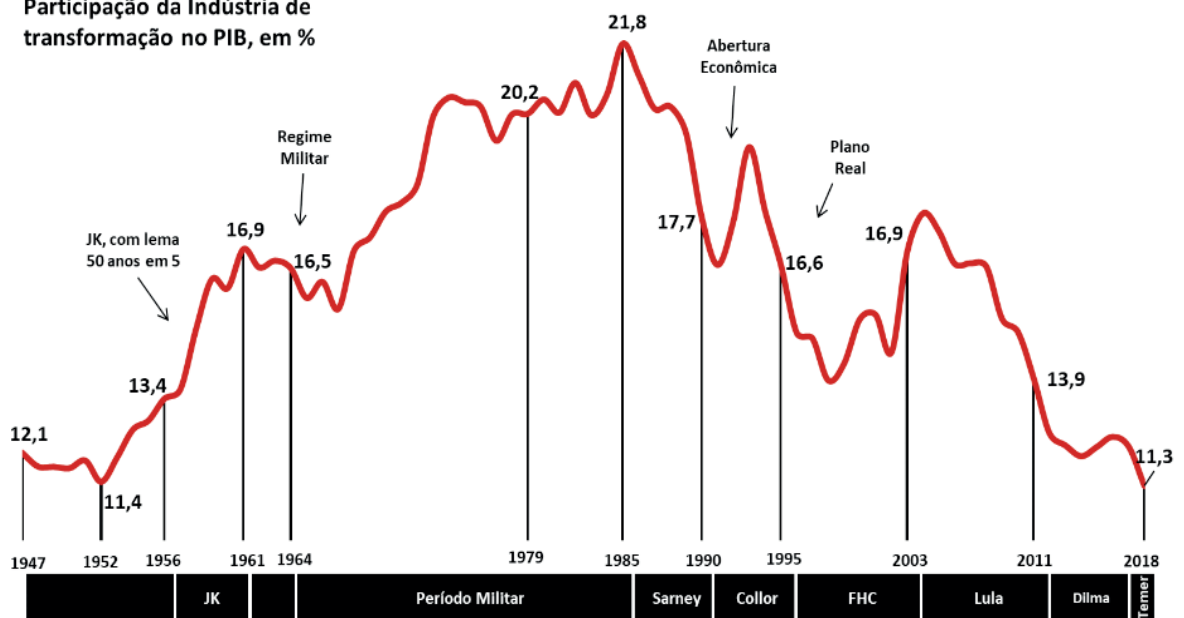
Segundo José Ricardo Roriz Coelho, 2º Vice-Presidente da FIESP/CIESP, diretor do Departamento de Economia, Competitividade e Tecnologia da entidade, a indústria de transformação vem perdendo participação no PIB brasileiro desde a década de 1980 (FIESP/CIESP, 2019), depois de ter passado por um período de crescimento.

O relatório produzido pela entidade paulista demonstra que, entre 1947 e 2018, a participação da indústria de transformação apresentou dois períodos distintos (Figura 2). No primeiro período, que vai de 1947 até 1985, registrou-se “crescimento, diversificação e consolidação da estrutura industrial brasileira”, anota a publicação. A participação saltou de 12,1 em 1947 para 21,8% em 1985. Já no segundo período, a partir de 1986, as perdas foram expressivas, até chegar, em 2018, a 11,3%, um patamar inferior ao registrado no início da série histórica.

CRISE NA INDÚSTRIA

Participação do setor em 2018 é um dos mais baixos desde 1947

Participação da Indústria de transformação no PIB, em %



Fonte: IBGE. Metodologia: Bonelli & Pessoa, 2010. Elaboração: FIESP

Figura 2 - Períodos de oscilação na industrialização brasileira.

Fonte: FIESP/CIESP (2019)

A FIRJAN, por sua vez, promoveu estudo similar, em parceria com a Finep (FIRJAN, 2018). Nas palavras de Rennys Frota, diretor de Inovação da Finep, na

Brasil possui um mercado interno com enorme potencial e uma infraestrutura científico-tecnológica complexa em alguns setores. Está conectado às principais economias do mundo e vende bens manufaturados para diversos países, embora tenhamos uma pauta de exportações ainda concentrada em bens primários e commodities. Estamos posicionados, há muito tempo, como uma nação com enorme potencial que não explora todas as suas possibilidades. Nossa indústria estaria, majoritariamente, em algum lugar entre a Indústria 2.0 e a 3.0, empregando automação e robótica de forma ainda limitada. Nossos parques industriais possuem anos de atraso em relação às economias mais avançadas, agravados pela distância cultural que tende a ser ainda maior (FIRJAN, 2018).

Sumariando o pensamento de Frota (FIRJAN, 2018), nosso país não tem a cultura do investimento de médio e longo prazos, e pouca integração entre indústria e academia. Além disso, falta integração desses setores com os governos. Isso reforça o arrazoado que abre o presente artigo, sobre a defasagem de sistemas de comunicação e Internet rápida do nosso país em relação aos mais avançados – especificamente, a geração 5G.

Algumas iniciativas, praticamente isoladas, de tecnologias facilitadoras, estão em andamento, conforme o relatório da FIRJAN (2018). Citamos: a Phygital (https://phygital.com.br/), empresa privada que desenvolve soluções para a Internet das Coisas, tem atendido clientes como a Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) e a Marinha do Brasil; a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE) tem trabalhado com a tecnologia da Internet das Coisas e suas implicações em cyber segurança (http://www.abinee.org.br/). Entre outras, a Pix Force (https://pixforce.com.br/) é uma startup que desenvolve soluções utilizando tecnologias de visão computacional, inteligência artificial e *machine learning*. E há outras empresas explorando o potencial de dados, softwares e Industrial Analytics. Mais uma empresa privada, associada à Siemens, a VirtualCAE, desenvolve o potencial brasileiro, conforme anuncia em seu site (http://virtualcae.com.br/) no desenvolvimento de softwares de simulação, outra tecnologia relacionada à Indústria 4.0. E não podemos ignorar a Rede IoT Rio de Janeiro, organização sem fins lucrativos que, junto com empresas e entidades de tecnologia, viabiliza a implantação de infraestrutura de rede IoT, tornando aquela cidade ainda mais conectada e inteligente.

4 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não podemos deixar de anotar, nestas considerações finais, o aparente desprezo demonstrado pelos governos dos últimos anos, que reiteradamente reduzem o orçamento de pesquisa em Ciência e Tecnologia a pretexto de muitos e aparentemente nobres argumentos. Apenas em 2018, por exemplo, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação (MCTIC), perdeu 10,4% dos R\$ 4,7

bilhões inicialmente orçados para a pasta. Isso, porque em 2017, já haviam sido cortados - ou contingenciados, no dialeto economês -, 44% em relação à dotação do ano anterior: de R\$ 5,81 bilhões previstos inicialmente, foram disponibilizados R\$ 3,27 bilhões. É a metade do que foi investido em 2005, em valores corrigidos pelo índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA). Os dados estão disponíveis para consulta em Brasil (2018). Recuperemos um lamento da então presidente da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), -Helena Nader, ao comentar cortes nas universidades e fundações estaduais de amparo à pesquisa, assim como na concessão de bolsas: “Ciência em qualquer lugar do mundo precisa de financiamento contínuo. Aqui a gente vive de soluços” (FLORESTI, 2017). A matéria ainda complementa que o orçamento de 2017 representou apenas um terço do orçamento da pasta em 2007.

O empresariado também tem sua parcela de culpa, com raríssimas exceções. Pensemos, contudo, em possíveis ações, que contribuiriam em muito para a melhoria desse cenário. Consultamos a Carta IEDI, edição 797 (IEDI, 2017), publicação do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). É um documento precioso, com algumas sugestões com as quais concordamos - e que aproveitamos aqui -, para o estabelecimento de políticas para a Indústria 4.0 no Brasil.

A primeira sugestão é de ordem econômica, e faz sentido para disciplinar fomento público para empresas que queiram se modernizar na direção da implementação dos conceitos da indústria 4.0. Refere-se, especialmente, à vinculação da obtenção de empréstimos do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (FINAME) e para capital de giro, do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), à contratação de consultoria visando o aumento da produtividade com a adoção de técnicas da produção enxuta. Consideramos fundamental envolver o Sistema do Serviço Nacional da Indústria (SENAI) e os institutos de pesquisa tecnológica nesse condicionamento.

Evidentemente, não se pode restringir o apoio nem a obrigação a empresas de grande porte e consolidadas, mas deve-se promover a difusão de tecnologias digitais em arranjos produtivos locais relevantes – e esta é a segunda sugestão. O financiamento à inovação no campo das tecnologias digitais por meio de fomento do BNDES e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) deve abranger subvenção econômica. A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e a FINEP já possuem uma ação conjunta nesse sentido, voltada para empresas de menor porte. É preciso registrar que, de acordo com o site do Ministério da Indústria e Comércio (BRASIL, 2019), no trabalho denominado “Síntese dos dados sobre APLs”, que reuniu dados do recenseamento mais recente, havia no Brasil 677 Arranjos Produtivos Locais (APLs) reconhecidos pela Coordenação-Geral de APLs, em 59 setores produtivos, distribuídos em 2.175 municípios, ou seja, 40% do território nacional. Com mais de três milhões de empregos diretos gerados, englobam 291.498 empresas. Dentre os setores com maior predominância, estão cerâmica e gesso, moveleiro; vestuário - têxtil, confecções e calçados -, metalmeccânico e agroindústria.

Cabe também, como sugestão - e esta seria a terceira -, a empresas privadas e aos governos federal e estaduais, a criação de laboratórios de teste ou bancos de ensaios - que no exterior são chamados *testbeds* - para startups vocacionadas à inovação, dentro do conceito da indústria 4.0.

Deixamos como quarta sugestão - embora devesse ter sido a primeira - a questão da formação e capacitação de recursos humanos em diferentes níveis, em instituições de pesquisa, para habilitar pesquisadores e pessoal de apoio em atividades da indústria 4.0, com a obrigação de transferir tecnologia para as empresas. Várias universidades federais já possuem há algum tempo os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), e um bastante relevante é o NIT do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE - <http://www3.inpe.br/tec/nit/>), que mantém convênios tecnológicos com dezenas de empresas. Naturalmente, sabemos que já existe a Lei 10.973/04 - Lei de Inovação - (BRASIL, 2004), que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. No entanto, quer nos parecer que é preciso avançar na democratização e incentivo dessas iniciativas.

A quinta sugestão que trazemos é decorrente da quarta, ou seja, é preciso que os governos, nos três níveis, trabalhem para atrair empreendedores de base tecnológica para o Brasil. Ao mesmo tempo, tratar de intensificar e multiplicar programas de participação em investimentos do BNDES, da FINEP e de outras agências de fomento, e aqui citamos a Carta do IEDI (2017), “para gerar uma onda de criação de novas empresas de base tecnológica”. Na mesma linha, aportar capital das agências de fomento para empresas nascentes dedicadas ao desenvolvimento de projetos de tecnologias digitais.

Concluimos o presente ensaio reforçando que os desafios do Brasil para alcançar o patamar da indústria 4.0 são grandes, custosos e complexos, mas não insuperáveis. Desde que empresas interessadas, instituições de pesquisa interessadas e governos interessados cumpram o mínimo que se espera de todos eles: vontade política, investimento e educação.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA ELÉTRICA E ELETRÔNICA (ABINEE). Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES (TELEBRASIL). **Mapa de ERBs Brasil (antenas)**. Rio de Janeiro, dez. 2018. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/mapa-de-erbs-antenas>>. Acesso em 12 abr. 2019.

BÄCK, M. 5G will drive industry 4.0 in the Middle East and Africa. In: WORLD ECONOMIC FORUM ON THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA 2019, Mar Morto, 2019. **Proceedings...** Mar Morto: World Economic Forum, 2019. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/04/5g-drive-industry-middle-east-africa-mena/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BÄCKSTRÖM, M. 5G: the energy and infrastructure challenges ahead. In: MOBILE WORLD CONGRESS 2019, Barcelona, 2019. **Proceedings...** Barcelona: 2019. Disponível em: <<https://www.>>

mwcbaselona.com/session/5g-the-energy-and-infrastructure-challenges-ahead/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Portal da Transparência. **Orçamento detalhado do MCTIC de 2018**. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/programas-e-acoas/acao/20V7-pesquisa-desenvolvimento-e-inovacao-nas-unidades-de-pesquisa-do-mctic?ano=2018>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Arranjos produtivos locais (APLs)**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

BRASIL. Projeto de Lei da Câmara no 79/2016. Altera as Leis nºs 9.472, de 16 de julho de 1997, para permitir a adaptação da modalidade de outorga de serviço de telecomunicações de concessão para autorização, e 9.998, de 17 de agosto de 2000; e dá outras providências. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/127688>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The second machine age: an industrial revolution powered by digital technologies**. New York: Capgemini Consulting, 2013. Disponível em: <https://www.capgemini.com/gb-en/wp-content/uploads/sites/3/2017/07/second_machine_age_09_01_2013_0.pdf>. Acesso em 18 abr. 2019.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Industry 4.0: the future impact of the fourth industrial revolution**. London: Euromonitor International, 2016. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/industry-40-the-future-impact-of-the-fourth-industrial-revolution/report>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO/CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP/CIESP). **Panorama da indústria de transformação brasileira**. 18^a ed. São Paulo: FIESP/CIESP, 2019. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1o5t2Cs3kKr8w_MOG8MbE5IHUQq8blmL/view>. Acesso em: 12 abr. 2019

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Indústria 4.0 no Brasil: oportunidades, perspectivas e desafios**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2018. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-inovacao/industria-4-0-no-brasil-oportunidades-perspectivas-e-desafios.htm>>. Acesso em 12 abr. 2019.

FLORESTI, F. A ciência brasileira vai quebrar? Galileu, Rio de Janeiro, 29 set. 2017. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Revista/noticia/2017/09/ciencia-brasileira-vai-quebrar.html>>. Acesso em 18 abr. 2019.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. Design principles for industrie 4.0 scenarios: a literature review. In: INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS CONFERENCE 2015, Roma. 2015. **Proceedings...** Roma: IEEE, 2015. doi: 10.13140/RG.2.2.29269.22248.

HELMRICH, K. Future technology will drive industry 4.0. In: WORLD ECONOMIC FORUM ANNUAL MEETING 2019, Davos, 2019. **Proceedings...** Davos: World Economic Forum, 2019. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/01/future-technologies-will-drive-industry-4-0/>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

HERWEIJER, C. Seven ways the fourth industrial revolution can distress the planet. In: SUSTAINABLE DEVELOPMENT IMPACT SUMMIT, 1., New York, 2017. **Proceedings...** Davos: World Economic Forum, 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2017/09/7-ways-the-fourth>>

industrial-revolution-can-de-stress-the-planet/>. Acesso em: 16 abr. 2019.

HOBBSAWM, E. **A era das revoluções 1789/1848**. São Paulo: Paz e Terra, 2014. Disponível em: <<http://lutasocialista.com.br/livros/V%C1RIOS/HOBBSAWM,%20E.%20A%20era%20das%20revolu%E7%F5es.pdf>>. Acesso em 12 abr. 2019.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (IEDI). **Indústria 4.0: desafios e oportunidades para o Brasil**. São Paulo: IEDI, 2017. (Carta IEDI, 797) Disponível em: <https://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_797.html>. Acesso em: 22 abr. 2019.

KAGERMANN, H., WAHLSTER, W., HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0**: final report of the industrie 4.0 working group. Frankfurt: Federal Ministry of Education and Research, 2013. Disponível em: <<http://alvarestech.com/temp/tcn/CyberPhysicalSystems-Industrial4-0.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

MCLUHAN, M. **Understanding media**. Londres: Routledge, 1964.

PHYGITALL. **Soluções em internet das coisas**. Disponível em: <<https://phygitall.com.br/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

RENJEN, P. **The fourth industrial revolution will change the world – but only 14% of execs are ready for it**. In: WORLD ECONOMIC FORUM ANNUAL MEETING 2018, Davos, 2018. **Proceedings...** Davos: World Economic Forum, 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2018/01/87-of-ceos-say-the-fourth-industrial-revolution-will-improve-equality-but-are-they-ready-for-it/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

ENERGIA SOLAR: UMA FONTE DE ENERGIA ALTERNATIVA E SUSTENTÁVEL PARA USO PRIVADO NO BRASIL

Data de submissão: 12/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Alana de Almeida Bruno Campos

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e aplicada
São Paulo – SP

<http://lattes.cnpq.br/9876880481259603>

Leonardo Fernando Cruz Basso

Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e aplicada
São Paulo – SP

<https://orcid.org/0000-0002-3064-0194>

RESUMO: Esse trabalho avalia se a energia solar pode ser utilizada como fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado e residencial no Estado de São Paulo, examinando a possibilidade de exonerar ou mitigar o custo privado familiar pelo consumo de energia elétrica comercializado pelas distribuidoras, comprovando a importância da mudança na matriz energética nacional pela adoção de sistemas solares fotovoltaicos. O cenário energético nacional e a relação de oferta e demanda de energia no Brasil, aponta para a necessidade de mudança da matriz energética nacional para o uso de energias sustentáveis e eficientes, como a solar. Em contrapartida, ainda são poucos os incentivos à implantação

dessa energia por investimento privado para uso residencial. Em que, comparativamente ao caso Alemão já mais evoluído, vê-se um Brasil em seus primeiros passos rumo a utilização eficiente de energias renováveis, muito embora dispondo de condições climáticas favoráveis.

PALAVRAS-CHAVE: Energia solar; Sistema Fotovoltaico; Energia Sustentável; Viabilidade do investimento; Custo

SOLAR ENERGY: AN ALTERNATIVE AND SUSTAINABLE ENERGY SOURCE FOR PRIVATE USE IN BRAZIL

ABSTRACT: This article assesses whether solar energy can be used as an alternative and sustainable energy source for private and home usage at São Paulo State, assessing the possibility of reducing the private cost with energy consuming, proving the importance to suit for a photovoltaic solar system.

The national energy scenario and the ratio of energy supply and demand in Brazil point to the need to change the national energy source to the use of sustainable and efficient energies, such as photovoltaic.

KEYWORDS: Solar energy; Photovoltaic system; Sustainable energy; Viability of investment; Cost.

1 | INTRODUÇÃO

Dada a importância da oferta de energia para a produção, desenvolvimento e retomada do crescimento mundial, o trabalho avalia as perspectivas para a produção de energia elétrica no Brasil. Com uma matriz energética majoritariamente hidrelétrica, o país vem sofrendo com a elevação dos custos das tarifas de energia repassadas diretamente ao consumidor final. Estudos recentes mostram o aumento da necessidade de mudança da matriz energética, movendo pesquisadores e executores de políticas econômicas comprometidos com uma consciência ecológica e sustentável.

Desse modo, o trabalho se utilizará a fonte solar como uma alternativa sustentável para geração de energia de uso residencial e privado no Estado de São Paulo. Avaliando a possibilidade de as residências se utilizarem desse tipo de energia para consumo próprio, focando o estudo sobre o uso de sistemas fotovoltaicos de geração distribuída on grid (conectados à rede distribuidora), buscando analisar a não dependência da compra de energia pelas distribuidoras.

Para tanto será apresentado um estudo financeiro do investimento, assim como uma síntese das condições socioeconômicas das cidades do estado, apontando possíveis regiões onde o sistema pode ser melhor explorado, segundo a condição social locacional. Para efetuar um estudo comparativo em termos globais, o trabalho trará também um breve panorama do uso desses sistemas na Alemanha, país de destaque em sustentabilidade em âmbito mundial.

2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Dado as variáveis ambientais que têm influenciado negativamente na geração e transmissão de energia nos últimos anos no Brasil, aumentando seus custos e tornando-a cada vez mais escassa e sujeita às condições da natureza. Esse trabalho irá avaliar se a energia solar fotovoltaica on grid pode ser utilizada como fonte de energia alternativa e sustentável para uso privado e residencial no Estado de São Paulo, apontando o benefício desse investimento.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A característica típica de geração de energia no Brasil, majoritariamente oriunda de hidrelétricas (70% da energia produzida no país), é sujeita a fatores naturais, sendo afetado diretamente pelo ciclo de cheias que influencia o nível de seus reservatórios que, conseqüentemente, provocam variações sobre sua capacidade geradora. Assim, afetando diretamente o nível de oferta de energia que, para ser compensado, é complementado pelas termoelétricas de maior custo: “Difícilmente vamos conseguir explorar hidrelétricas depois de 2025,2030 [...]” (Ministério de Minas e Energia, 2011)

(MME), segundo afirmação do ministério em 2011. Por este e outros fatores o custo de energia elétrica, dado sua baixa elasticidade renda da demanda e por se tratar de um componente básico de produção, crescimento populacional e desenvolvimento não pode ter sua oferta reduzida, o que implica que o produtor irá repassar preços aos consumidores: “socorro do setor elétrico” de R\$ 37,417 bilhões será repassado aos consumidores, que terão suas tarifas aumentadas nos próximos quatro anos e meio (um aumento de 6 p.p em média), o que acontece nos reajustes periódicos tarifários das distribuidoras (ANEEL, 2014 apud Estadão).

4 | METODOLOGIA

O trabalho tem caráter de investigação qualitativa e quantitativa. Os dados recolhidos para sua produção são extraídos de organizações e instituições nacionais e internacionais responsáveis pelo estudo e consolidação de dados e estatísticas de informações energéticas e artigos, além de ministérios e órgãos reguladores do sistema. A forma do trabalho aponta primeiramente uma breve introdução do cenário global de oferta e demanda de energia apontando principalmente as perspectivas de aumento de demanda nos próximos anos. Trazendo em seguida as variáveis relativas ao cenário nacional que apontam também para uma mudança da matriz energética. Nesse sentido o artigo trabalha o questionamento do investimento privado com fim residencial como proposta solutiva às famílias na exoneração de vítimas de tarifas cada vez mais abusivas dependente de uma matriz energética sujeito às condições da natureza. Para a avaliação financeira do investimento é feito um estudo sob o método de avaliação de investimento de Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), métodos de matemática financeira mais comumente utilizada para estudos de avaliação de investimentos pela firma.

5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 CENARIO INTERNACIONAL

Muitos países hoje enxergam a necessidade de mudança na matriz energética mundial, capaz de sustentar o crescimento da demanda e o crescimento populacional, pelo uso de energias renováveis. A estimativa é de que até 2040 a demanda de energia cresça por volta de 37%, o equivalente a um crescimento médio de 1,1%, de acordo com estudos do International Energy Agency (IEA, 2014). A justificativa dessa previsão de aumento de demanda é pautada na recuperação das economias mundiais, que provocou, durante o período de 2011 a 2013, um aumento de demanda global de 1,8% em 2012, segundo relatório da IEA (2014). Destacando-se a solar e eólica como uma alternativa à esse cenário para os próximos anos.

Mais de 50% do consumo mundial de energia está concentrada em 5 países: China, EUA, Índia, Rússia e Japão, para os não membros da OCDE (Organization for Economic Co-Operation and Development - OECD em inglês), que compõe em conjunto 45% da população mundial. Fato este que ressalta uma demanda maior notada em países com maior produtividade, população e desenvolvimento, realçando a ligação entre crescimento econômico e energético. Caracteristicamente o uso de energia para fins 'Residencial' é superior a 20% no consumo final total de energia comprovadamente entre 1971 e 2012 (IEA, 2014). Ressaltando o peso destes consumidores.

5.2 CENÁRIO NACIONAL: Demanda e Oferta de Energia

O cenário nacional tal qual o cenário global concentra demanda de energia em três principais setores: (i) indústria (33%), (ii) residência (21%) e (iii) comércio (14,5%), (EPE, 2014).

A matriz energética nacional é sustentada principalmente pela energia hidráulica (cerca de 62% da capacidade energética instalada), seguida da térmica, em que as energias renováveis como eólica e solar (0,01%) ainda são minoria. A fonte hidrelétrica, no entanto, que já foi responsável por 82% da produção nacional, tem expectativa hoje de que até 2024 sua participação se reduza para 58% do total ofertado. Sua oferta é atrelada a capacidade de acumulação de água dos reservatórios, que vem se reduzindo quanto à sua potência total, o que anteriormente tinha capacidade plurianual passou a acumular água para dois meses de geração (ANEEL, 2015). Levando assim o sistema a se utilizar do Mecanismo de Realocação de Energia (MRE) que consiste na compra de energia de termoeletrica, por parte das geradoras, quando a oferta de energia hidráulica não é capaz de suprir a demanda no curto prazo, cujo custo é assumido e rateado entre as usinas do país (geradoras). Embora esse repasse de preços não seja imediato, o aumento da utilização de térmicas pode levar a um aumento do custo marginal de expansão do sistema elétrico ao decorrer dos anos (VALOR, 2015), que pode se tornar ainda mais acentuado devido às condições climáticas relativamente adversas em relação à geração de energia por essa fonte tendendo a provocar aumentos de preço nas tarifas de energia, dessa origem, além de tornar a viabilização de novos investimentos mais custosa ou menos atraente. Sendo esta uma das causas que abre espaço para a necessidade de modificação da matriz energética nacional.

A cidade de São Paulo tem também maior concentração de demanda na indústria, seguida do consumo das famílias, que, em 10 anos, cresceu 14,5% (de 22,1% para 25,3% do total consumido), de 2004 a 2013 (SECRETARIA DE ENERGIA DE SÃO PAULO, 2014) que, em contrapartida perdeu participação da indústria (queda de 11%). Além disso, são elas, as famílias, que na média pagam as maiores tarifas de energia elétrica, com um valor inclusive superior à média nacional (sem considerar tributações), cerca de R\$ 301,3/MWh, enquanto a média por classe de consumo é de R\$ 228,11. Reiterando mais uma vez a iniciativa por fontes alternativas de energia que reduzam

o custo privado e atenda a demanda deste setor.

Classe de Consumo	Tarifa Média de Fornecimento (R\$/MWh)	Classe de Consumo	Tarifa Média de Fornecimento (R\$/MWh)
Residencial	301.38	Serviço Público (água, esgoto e saneamento)	195.33
PoderPúblico	297.65	Rural	194.27
ConsumoPróprio	293.51	Rural Aquicultor	172.30
Comercial, Serviços e Outras	284.92	IluminaçãoPública	168.25
ServiçoPúblico (traçãoelétrica)	241.06	Rural irrigante	147.15
Industrial	213.43	MédiaPonderada	228.11

Tabela 1: Tarifa Média de Energia Elétrica por Classe e Consumo sem Tributos (Média anual de 2003-2015)¹

Fonte: ANEEL (2015).

5.2.1 Investimentos em energia solar: Previsões

Estudos internacionais preveem para o Brasil aumento nos investimentos em energia elétrica pautados nos ganhos de eficiência energética e nas mudanças estruturais sofridas na economia global. Em que a oferta de energia deve se ajustar à demanda com alternativas tanto ou mais eficientes, quanto sustentáveis. Estudos do New Energy Outlook (NEO) (2015), realizado pela Bloomberg New Energy Finance (BNEF), apontam que dentre os US\$ 300 bilhões de investimento que o país deve atrair até 2040, um terço será direcionado a investimentos em energia solar, em que 20% da capacidade instalada nacional naquele momento será proveniente de geração distribuída, cujo destaque principal serão os painéis fotovoltaicos.

Todo esse investimento, segundo a previsão, elevará a capacidade total nacional de energia em 189%, segundo o estudo. Em complemento, internamente a Aneel vem investido em projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que visam à melhora da eficiência energética nacional pelo uso desse tipo de energia, promovendo chamadas públicas e workshops com este fim. Em que, segundo o Superintendente de Pesquisa e Desenvolvimento de Eficiência Energética da Agência, Máximo Pompermayer, o objetivo do governo é a redução da dependência de tecnologias estrangeiras, principalmente para a geração solar. (FOLHA DE S.P. apud LAFIS). Indicando o Brasil, à exemplo de outros países bem-sucedidos, se inserir cada vez mais e com maior intensidade nessa operação em prol de uma matriz energética mais sustentável.

¹ Valores ajustados diariamente pela computação de base de dados diária da ANEEL. Os dados da tabela são referentes à consulta em 12 de Setembro de 2015.

5.3 USO DE SISTEMAS FOTOVOLTAICOS

Com fim em apontar o uso da energia solar como alternativa à geração de energia de uso privado, de fim residencial que reduza a dependência das famílias do sistema nacional e de seus altos custos o trabalho será pautado somente no sistema fotovoltaico autônomo: aqueles “[..] que efetuam a transformação da energia solar em energia elétrica diretamente” (REIS, 2011, p.211), ou seja, a transformação da energia advinda da luz em eletricidade. Esse sistema conectado à rede é classificado de duas formas: micro e minigeração, conforme denominação da Resolução Normativa N°482, da ANEEL (2012):

- I. Microgeração é aquele sistema com potência instalada de até 100 KW
- II. Minigeração é aquele sistema com potência instalada entre 100 KW e 1MW

5.3.1 Incidência de energia solar

“Estima-se que a energia solar incidente sobre a superfície terrestre seja da ordem de 10 mil vezes o consumo energético mundial”. (CRESEB, 1999 apud ANEEL, 2000).

A incidência de radiação solar, a soma da incidência direta, difusa e refletiva do sol, varia de acordo com a latitude, se refletindo de forma distinta em diferentes regiões. A Europa Ocidental (sul da França), por exemplo, tem incidência média ao ano de cerca de 1.500 KWh/m², enquanto ao norte do continente essa média passa para 1.200 KWh/m², enquanto o deserto do Saara recebe cerca de 2.600 KWh/m² por ano (REIS, 2011, p. 213).

O Brasil, por sua vez, é um país privilegiado quanto ao nível de incidência solar em seu território. A localização do território nacional como um todo, abaixo da linha do Equador, leva a incidência solar no país a apresentar poucas variações, em relação à duração incidente de sol, embora a latitude do lugar e a época do ano afetem a incidência de radiação solar por região (ATLAS SOLARIMÉTRICO DO BRASIL, 2000 apud ANEEL, 2005), com maiores incidências no Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste do país. O Nordeste apresenta radiação solar média ao ano de cerca de 2000 KWh/ (SALOMI, I; RUTHER, R, 2007), enquanto a Alemanha, um dos países que mais utilizam energia solar no mundo, tem em seu sudoeste, seu local mais ensolarado, cerca de 1200 KWh/m² (SOLARGIS, 2015), ou seja, cerca de 60% da insolação do nordeste. Em termos de incidência por hora, a região Sudeste apresenta, predominantemente, uma média anual de 6 a 7 horas diária de incidência de sol (ATLAS DE IRRADIAÇÃO SOLAR DO BRASIL, 1998 apud ANEEL, 2005).

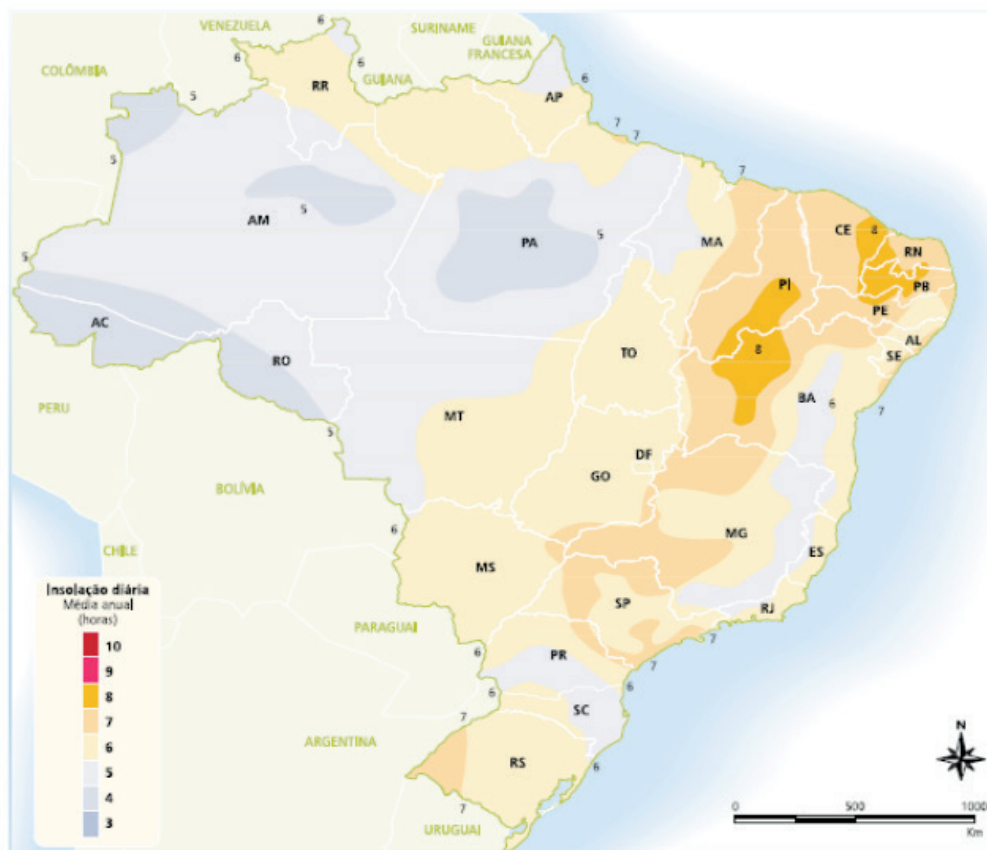


Figura 1: Média anual de insolação diária no Brasil (horas)

Fonte: Atlas Solarimétrico do Brasil - Universidade Federal do Pernambuco, 2000. In: ANEEL.

Onde somente o estado de São Paulo, apresenta incidência média anual de radiação solar variando entre valores próximos a 1900 KWh/ a 2000 Wh/ m^2 , valores próximos ao nordeste. O estado conta também com planos de aproveitamento energético em sua região. O Plano Paulista de Energia (PPE) do Governo do Estado estabelece como meta a introdução de aproveitamentos energéticos com energia solar de 1.000 MW até o ano de 2020. O que o tem levado a tomar medidas que o torne viável até lá, como as isenção do ICMS no Estado e a isenção fiscal à fabricação de equipamentos renováveis, tanto para solar quanto para eólico.

5.3.2 Sistemas Fotovoltaicos: Utilização e Funcionamento

Os sistemas solares têm como maior benefício a disponibilidade da incidência solar sobre a superfície da terra, já que em qualquer lugar do mundo há luz solar, mesmo que em diferentes escalas. Além disso, sua capacidade de geração autônoma o torna atrativo por se capaz de atender áreas mais remotas de menor acesso as cidades ou regiões de maior dificuldade na distribuição e transmissão de energia elétrica.

A placa, chamada de Sistema Fotovoltaico Autônomo, é aquela constituída pelo ajuntamento de módulos em painéis fotovoltaicos (REIS, 2011, p. 216). Para captação da energia o módulo deve estar posicionado em direção ao sol, ou para uma melhor

eficiência, possuir sustentação que garanta a movimentação da placa parcial ou total em direção à incidência solar.

O sistema fotovoltaico pode ser utilizado de três formas, ou de maneira autônoma - Sistema Autônomo Isolado (SAI) (também chamado de Off Grid) ou Sistema Autônomo Híbrido (SAH), ou ainda interligado à rede elétrica (On Grid). Sendo que todas elas podem ser utilizadas para uso residencial. Na forma de SAI, a energia gerada pode ser usada tanto no momento da geração quanto armazenada. Embora seu armazenamento eleve em muito seus custos dados os altos custos das baterias e seu tempo de vida menor, quando comparado à durabilidade das placas fotovoltaicas, apesar de ainda assim ser uma alternativa para residências em regiões mais longínquas e de menor acesso.

Já os Sistemas conectados à rede têm um grande benefício: o de funcionar como micro geradores de energia uma vez que a energia gerada é imediatamente conectada à rede elétrica, integrando tanto grandes quanto pequenas potências, desde KWp (kilo watt-pico) a MWp (mega watt-pico), viável e já utilizada para uso residencial.

5.3.3 Questão Tributária

Uma das principais questões relacionadas a esse tipo de energia, no que tange a custos, está atrelado à cobrança do tributo estadual do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias Serviços) sobre os micro e mini geradores, em que o tributo é cobrado pela injeção de energia na rede elétrica, aplicável ao Sistema On Grid. No caso de São Paulo, com alíquota de 18% de ICMS, a tarifa era cobrada sobre a energia gerada de modo que 1KWh injetado na rede, geraria um crédito de 0,82 Kwh, segundo PRATIL (2015). A fim de incentivar o uso desse sistema o estado de São Paulo, em 2015, passou a fazer parte daqueles que exoneraram a cobrança do imposto sobre micro e mini geradores acatando também o sistema de compensação da rede elétrica. Esse benefício fiscal passa a cobrar o imposto somente sobre o excedente que o usuário consumir da rede elétrica interligada. Ou seja, uma família que consome 300 KWh/mês e gera em sua residência 200 KWh, naquele mês será tributada somente pela diferença, equivalente a 100 KWh. Caso a energia gerada pelo micro ou minigerador, e inserida na rede de distribuição (On Grid), seja maior que a energia consumida naquele mês ou período, o excesso de energia não utilizada servirá de “crédito” que será abatido da conta de energia desse consumidor nas contas de energia subsequentes por até 36 meses (Resolução Normativa nº 482/2012, ANEEL, 2012).

Caso haja isenção do imposto por parte de todos os Estados, as aplicações dos painéis nas residências podem chegar a cerca de 700 mil unidades consumidoras até 2024 (ANEEL apud MME, 2015). Em que o fim do imposto, segundo projeções da EPE de 2014, pode fomentar em 60% a capacidade instalada de energia solar. A Empresa prevê que essa energia chegue a representar 13% do abastecimento de energia das residências no país até o ano de 2050, com a maior parte, em termos

potência, concentrada nas residências. Com o fim do ICMS, o próximo passo, segundo Eduardo Fraga, então ministro do MME, é a redução também de PIS/Cofins incididos sobre a importação dos equipamentos que viabilize a “proposta de geração distribuída e geração micro distribuída solar no País” (MME, 2015).

5.4 CUSTOS FINANCEIROS DA ENERGIA SOLAR: ESTUDO DA VIABILIDADE DO INVESTIMENTO

5.4.1 Custos e retorno financeiro previstos para residência com energia conectada à rede distribuidora (On Grid)

Este sistema consiste na integração da energia solar gerada à rede elétrica da distribuidora. Para este caso os equipamentos necessários são: as placas fotovoltaicas (apropriadas de acordo com o consumo médio da residência), e inversores. Os custos avaliados neste capítulo são baseados em orçamento fornecido disponível no Anexo A do trabalho. Para melhor entendimento dos cálculos descrevo abaixo algumas especificações do orçamento, também disponíveis no anexo:

- a. Tempo de vida útil dos módulos (garantia de eficiência de 80%): 25 anos
- b. Tempo de vida útil do inversor: 12 a 15 anos
- c. Eficiência do inversor: 96,10%
- d. Produção Mensal estimada do Sistema em Kwh varia entre 200 Kwh/mês e 300 Kwh/mês
- e. Na tabela abaixo são descritas as aplicações e características do sistema fotovoltaico considerado na análise.

Para uma melhor compreensão da análise de custos e a viabilidade financeira do investimento, o Anexo B disponibiliza algumas especificações técnicas do uso da Placa Fotovoltaica.

Aplicações		Valores	Aplicações		Valores
Consumo Mensal médio		300 Kwh	Custo da Compra de Energia da Distribuidora (39 Kwh faltante) -Mês		R\$ 25.80
*Custo Mensal da Energia elétrica (aproximado)		R\$ 219,00	Custo da Compra de Energia da Distribuidora (39 Kwh faltante) - Ano		R\$ 309.63
Potência do Sistema Solar (potência de pico)		2.7 Kwp	Relação de Custos		
**Potência por Painel (potência de pico)		270 W	MódulosSolares		R\$ 19.793,00
Painel		10 Unid	Inversor		
Expectativa de energia Gerada no Mês		261 Kwh	Estrutura		
Área ocupada pelos painéis (Unitário)		19.7 m ²	Kit de materiais elétricos e Insumos para Instalação		
Energia consumida da rede distribuidora		39 Kwh	Sistema de Monitoramento Web		
Custo da Compra de 261 KWh - mês		R\$ 191.60	Custo Total dos Equipamentos		
Custo da Compra de 261 KWh - ano		R\$2.299.14	Custo do Serviço, Instalação e Assessoria na Conexão		R\$ 10.683.17
			Custo Total		R\$ 30.476,17

Nota: *Custo aproximado da energia elétrica fornecida pela distribuidora AES Eletropaulo, considerando condições tributárias devidas a este consumo.

**Considera-se painel orientado para o Norte sem ausência de sombreamento

Tabela 2: Aplicações e Custos

Como descrito, o Sistema Solar Fotovoltaica da análise considera residência localizada na cidade de São Paulo, sob condução de energia distribuída pela AES Eletropaulo, com consumo médio de 300 Kwh/mês. O cálculo do custo mensal da energia elétrica é baseado sobre os custos das tarifas de energia cobradas por essa distribuidora, que considera tarifa homologada pela ANEEL vigente de 04 de julho de 2015 a 03 Julho de 2016 considerando um cenário mais pessimista sob tarifa adicional da bandeira vermelha, regulamentada pela Resolução Normativa nº. 547/13 (ANEEL, 2015), cuja cobrança equivale a R\$0,055 por Kwh consumido. O cálculo inclui os custos tributários apropriados segundo consumo por Kwh, considerando as tarifas distintas de ICMS por intervalo de consumo, acrescido das tarifas de PIS/PASEP (1,12%), Cofins (5,14%) e Cosip (R\$5,40).

Portanto, um consumo médio mensal de 300 KWh, ter-se-ia um custo equivalente a R\$ 219,00/mês (valor aproximado, considerando a tarifa sob vigência descrita acima). Tendo em vista que a expectativa de energia média gerada no mês, segundo o fornecedor é de 261 Kwh (este valor considera variações de incidência solar mês a mês, descontando também perdas por consumo de energia do inversor) a residência considerada, para suprir seu consumo médio, teria que consumir da rede cerca de 39 KWh/mês. Compra essa que teria um custo aproximado de R\$25,80 equivalente a um custo anual de R\$ 309,63 (considerando as mesmas condições tarifárias descritas no parágrafo anterior).

Nessas condições, é considerado economia aquilo que se deixa de comprar

da distribuidora (rede elétrica), ou seja, o Watt produzido pela placa traduzido a custos em reais, que neste exemplo é equivalente a uma economia R\$2.299,14/ano. Considerando-se o valor total da aquisição dos equipamentos, em relação a economia mensal pela aquisição do sistema, o tempo de retorno do investimento ou Payback encontrado é de 8 anos e 7 meses. Esse valor foi encontrado dividindo o custo total dos equipamentos (R\$19.793,00) pelo custo da economia mensal gerada pelo Sistema (R\$191,60)

Aplicações	Valores
Economia Mensal pelo uso da Placa	R\$ 191,60
Custo Total dos Equipamentos	R\$ 19.793,00
Payback	Tempo
Tempo de retorno (em meses)	103, 31
Tempo de retornoAnual	8.60
Tempo de retornoMeses	7.31
Tempo de retorno total	8 anos e 7 meses

Tabela 3: Cálculo de Payback

No entanto, para apontar a viabilidade financeira do investimento foi levantado também o cálculo de Valor Presente Líquido (VPL), metodologia que aponta a viabilidade econômica e financeira do investimento. Em que, VPL positivo indica que entradas são maiores aos valores presentes das saídas, ou seja, investimento econômica e financeiramente viável. E, quando VPL negativo, os valores presentes das saídas superam as entradas, ou seja, investimento desinteressante. Para essa elaboração foi necessário também a preparação do Fluxo de Caixa do investimento que, segundo sua metodologia, traz uma avaliação sobre o quanto o investidor paga pelo investimento e a promessa de retorno deste. Que neste exemplo, considera o custo total dos equipamentos (R\$19.793,00) como 'saída' e a promessa de retorno do investimento dada pelo custo da energia não consumida pela rede distribuidora anualizado (R\$2.299.14) durante 25 anos, já que este é o tempo de garantia de eficiência dos módulos solares. Foi incluído no cálculo a troca do inversor no 12º ano com preço ajustado em 10% sobre o valor do orçamento (custo de R\$ 7.980,00)². Foi admitido também uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) equivalente à inflação, medida pelo IPCA, aferido pelo IBGE, no teto da meta, ou seja, 6,5% a.a. Dessa forma, o valor obtido para o VPL foi de R\$ 4.175,26 positivo.

Em seguida, foi realizado o cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR) do investimento, que por definição é a taxa de juros i para o qual o VPL do investimento é nulo, segundo SILVA, et al (2014), ou seja, quando o valor presente das entradas iguala, em valores absolutos, o valor presente das saídas do seu fluxo de caixa, caracterizando a taxa de remuneração do capital investido (SILVA, et al, 2014, p.53). Sob essas considerações a TIR do investimento calculou a taxa de remuneração do

2 Orçamento disponível no Anexo A

capital igual a 8,62% a.a., ou seja, TIR superior a TMA o que indica que o projeto é considerado rentável e atraente em termos econômicos, sobre essas considerações.

Pay Back	8 anos e 7 meses
Valor Presente Líquido (VPL)	R\$ 4.175,26
Taxa Interna de Retorno (TIR)	8,62% a.a
Taxa Mínima de Atratividade (TMA) considerada	6,5% a.a

Tabela 4: Índices de Retorno Financeiro Consolidado

Portanto, os resultados apontam que, sobre todos os índices de retorno do investimento, o Sistema On Grid é um investimento financeira e economicamente atraente além de proporcionar relativa maior independia energética às residências na cidade de São Paulo. Levando-as a se afastarem de serem vítimas do sistema elétrico nacional de altíssimas tarifas de energia dependentes de condições climáticas e ambientais pouco favoráveis para a geração de energia por hidrelétricas.

5.4.2 Viabilidade do Investimento Segundo Critério de Distribuição Social No Estado De São Paulo

O Estado de São Paulo, com um terço de domicílios de classe alta de todo o país, tem na classe média consolidada vantagem econômica em termos de investimento em micro geração de energia. Com distribuição generalizada por todas as regiões e municípios do estado, que detém 49% de sua população de classe média (SEADE, 2012). Dentre as cidades do estado com proporcionalmente mais domicílios de classe alta destacam-se: Águas de São Pedro, Campinas, Jundiaí, Paulínia, Ribeirão Preto, Santo André, Santos, São Caetano do Sul, São Paulo e Valinhos (SEADE, 2012).

Estes dados integrados à divulgação da Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal (SAE), que aponta os municípios com maior proporção de Classe AB de todo o país, complementam os indicadores consolidados de renda da região. Partindo primeiramente do conceito de proporção da renda dada pela definição da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2014, a Classe B é definida como aquela com renda domiciliar total mensal entre R\$8.6141,00 a R\$11.261,00 e, Classe A aquela com renda domiciliar total superior a R\$11.261,00 mensal. Assim a Secretaria destaca as cinco cidades com maior proporção de população nessas duas classes, sendo duas delas no Estado de São Paulo, as quais são: São Caetano do Sul (42,5%) e Santos (39,25%) (SAE, 2014). Sendo estas também aquelas com maior proporção populacional de classe A1, ou seja, população definida como aquela com renda superior a R\$14.500,00³. Assim, essas cidades acabam se destacando duplamente como grandes potenciais à adesão ao investimento quando a variável considera é a renda.

Dessa forma, considerando a variável renda familiar a partir dos dados da

3 Rankings dados pelo Censo de 2010 (SAE, 2014).

PNAD de 2008-2009, tratando somente das famílias com renda mensal superior a R\$ 10.375,00, ou seja, o valor equivalente de 704.773 famílias, de um total de 2.204.938 famílias em todo o país, vê-se que o Estado de São Paulo concentra 31,96% das famílias com esta renda. A partir deste dado, retirando-se uma amostra de 50% do total (352.386 famílias) e considerando que estas famílias façam adesão ao investimento pelo uso das placas fotovoltaicas sob sistema On Grid propostas no orçamento disponível no Anexo A, constata-se que esse grupo de famílias poderia gerar cerca de 91,97 GWh de energia em um mês. O que ao ano, ter-se-ia o potencial energético elevado para 1.103,67 Gwh de energia. O que, comparado à geração anual da Usina de Itaipu no ano de 2014, equivaleria a 1,26% do total gerado por esta. Tomando este exemplo é possível avaliar o quanto de energia seria exonerado das distribuidoras caso as famílias do Estado aderissem ao investimento, possibilitando que essa energia não consumida pudesse ser negociada pelas distribuidoras em outras formas de distribuição, sejam elas no mercado livre, ou mesmo no mercado cativo, mas para outros setores, como o a indústria e o comércio.

Número de Famílias por Classe de Rendimento Total Familiar em São Paulo Superior a R\$ 10.375,00	704.773
Número de Famílias por Classe de Rendimento Total Familiar em São Paulo Superior a R\$ 10.375,00 (50% da amostra) - valor arredondado	352.386
*Expectativa de Energia Gerada no Mês (Kwh)	261
Expectativa de Potencial de Energia Gerada (Total) (Gwh) - Mês	91,97
Expectativa de Potencial de Energia Gerada (Total) (Gwh) - Ano	1.103,67

Tabela 5: Energia Gerada pelas Residências no Orçamento Proposto

Fonte: IBGE – SIDRA (2008-2009). Adaptado.

Usina Itaipu Geração total anual em 2014 (GWh)	87.795,39
Comparativo Itaipu vs Energia Solar Residências	1,26%

Tabela 6: Comparativo Itaipu vs Energia Solar Residências

Fonte: Itaipu Binacional (2014).

5.5 O EXEMPLO ALEMÃO

A Alemanha, país exemplo mais que lembrado quando o assunto é energia renovável e sustentabilidade se constitui hoje no país com maior potencial instalado de energia solar do mundo, seguido da China, Japão, Itália e Estados Unidos, como verificado no gráfico abaixo, que aponta inclusive o crescimento dessa expansão nos últimos anos. O país foi também o primeiro país do mundo a se decidir por abandonar o uso de energia nuclear (WILLIE, 2012). A participação de energias renováveis no país saltou de 5% para 25% em 10 anos (GERMANY TRANSITION.DE, 2012). Segundo plano energético do governo, o país pretende alterar sua base energética

para energias renováveis eficientes abandonando o uso de fontes poluentes de energias, incluindo suas plantas nucleares até o ano de 2022, devendo alcançar mais de 40% de sua energia advinda de fontes renováveis até o ano de 2020 (GERMANY TRANSITION.DE, 2012). É interessante destacar que o interesse na mudança na base energética do país não é unicamente um interesse do Estado, mas sim, interesse individual dos cidadãos alemães, conscientes da necessidade da mudança, 92% dos alemães apoiam o crescimento da matriz renovável no país (GERMANY TRANSITION.DE, 2012). No ano de 2013, mais de 50% dos investimentos haviam sido feitos por pequenos investidores.

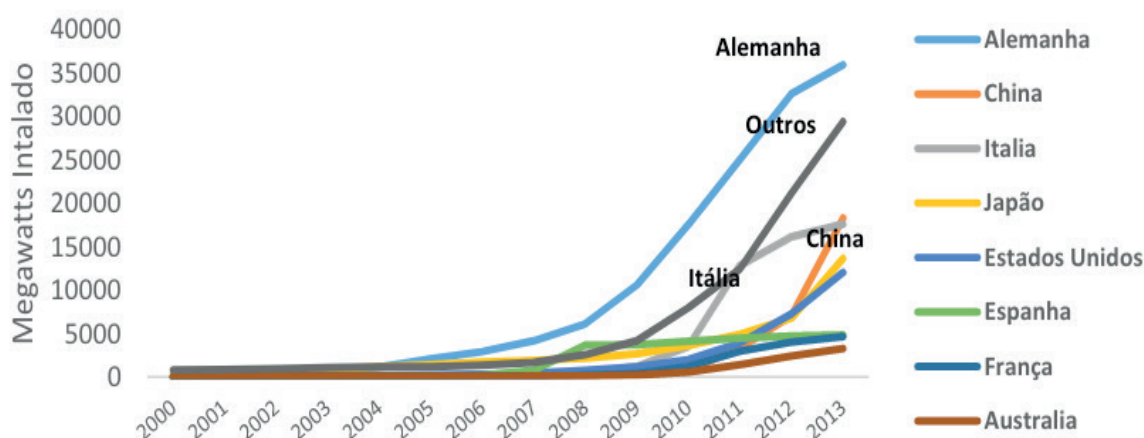


Figura 2: Capacidade Instalada de Energia Solar Fotovoltaica em MW (2000-2013)

Fonte: Earth Policy Institute (2014).

Alguns dos diferenciais do país estão nos regulamentos e estímulos de mercado à produtores e vendedores de energias renováveis. A Lei de Energia Renovável (Renewable Energy Sources Act (EEG), em inglês) garante a competição tanto para pequenos quanto grandes produtores competirem no mercado. O interesse do país é aprimorar sua produção de renováveis e capacitar a indústria nacional a produzir com qualidade para quando os países decidirem alterar sua matriz energética, a Alemanha seja capaz de fornecer essa tecnologia (GERMANY TRANSITION.DE, 2012).

Outro estímulo de destaque é a possibilidade de venda da energia renovável a uma taxa definida e regressiva, que não levem a aumento de preços futuros. Em que o governo não age intervindo no preço da tarifa, ele exerce um papel regulador, responsável sobre a definição de metas e políticas em que o mercado toma a responsabilidade sobre os níveis de investimento e o preço da energia elétrica (GERMANY TRANSITION.DE, 2012).

Embora a Alemanha não seja um país tão privilegiado na incidência de sol, o país alcançou em setembro de 2014 mais da metade de sua demanda energética (50,6%) suprida por painéis solares no horário de pico (COSTA, 2014). Detendo mais de um milhão de sistemas fotovoltaicos instalados nos telhados de residências, com 31% do

mercado global de energia solar, responsável por 44% da energia solar produzida em todo o continente europeu (NICOLETTI, 2013). Segundo Max Hildebrandt, especialista de energias renováveis da Germany Trade and Investment, o custo para instalação de painéis fotovoltaicos no país é inferior ao custo construtivo de usinas convencionais (apud: COSTA, 2014), o que favorece seu investimento.

Desde o ano 2000 o país investe em políticas de incentivo que fomentam todo esse crescimento. De modo que aquele que instalasse a energia solar em sua residência tinha a garantia de vender o excesso ao sistema a um preço mais alto que a média de mercado, paga na forma de sobretaxa pelo consumidor final que não se utiliza de energia limpa e renovável, de modo que se constituísse numa forma de subsidio ao desenvolvimento dessa energia. O que elevou o número de investimento privados no setor. Isentando o setor industrial dessa taxa extra, com fins em não gerar resultados negativos na competitividade da indústria alemã.

Além das sobretaxas ou tarifas-prêmio garantidas pela EEG, a lei estabeleceu tarifas regressivas conforme fossem expandidas as instalações fotovoltaicas, oferecendo além disso incentivos fiscais a este investimento pelo consumidor final, as residências, por exemplo, que contavam também com financiamentos do banco estatal alemão: KFWBankengruppe.

As facilidades propostas pelo governo alinhadas à produtividade nacional levaram os custos dos Sistemas Fotovoltaicos no país a se reduzirem ao longo dos últimos anos apresentando uma queda de 56% entre o segundo trimestre de 2006 e o terceiro trimestre de 2011. Em que, segundo a EPE, são comparativamente inferiores aos mesmos custos nos Estados Unidos, por exemplo, um dos maiores produtores de energia solar no mundo.

6 | CONCLUSÃO

As condições climáticas desfavoráveis à geração de energia elétrica no Brasil nos últimos anos, alinhada aos objetivos, cada vez mais intensos, de uma economia mais sustentável apontam para a necessidade de mudança na matriz energética nacional. Embora ainda pouco se vejam medidas efetivas que promovam ou facilitem os altos custos desse investimento.

As famílias, por sua vez, submetidas ao custo cada vez mais elevado das tarifas de energia, acabam impulsionadas a buscar alternativas que reduzam seu custo financeiro no longo prazo. Buscando uma maior independência das condições de oferta de energia hoje existentes no país.

A utilização da energia solar traz vantagens como a redução dos custos tributários na conta de energia, maior independência do Sistema Interligado Nacional (SIN), além de ser uma energia basicamente inexorável (a luz do sol) e muito favorável especificamente em território nacional, em termos de insolação, sendo também

uma fonte sustentável e menos poluente. No entanto, apesar de a energia solar ser atualmente mais acessível, tanto em termos legais quanto financeiros, o custo de seu investimento ainda é elevado. Com uma alta TIR, o custo de seu investimento se situa próximo à inflação, que dada a situação econômica mais retraída vem sofrendo nos últimos meses com índices elevados, superiores aos 8% no acumulado de 12 meses (BANCO CENTRAL,2016).

Mas ainda assim, a vantagem privada de uso residencial do investimento gera importante economia para aqueles que aderem ao sistema on grid, com baixíssimos custos de manutenção e alta durabilidade dos equipamentos fotovoltaicos, o investimento se torna atraente à longo prazo. Em especial no caso do Estado de São Paulo que concentra quase 50% de sua população de classe média, com grande proporção de Classe AB, o Estado se apresenta um local potencial para a expansão desse sistema.

É importante ressaltar, no entanto, que muito embora o país venha promovendo esforços para ampliar o uso desse tipo de energia as medidas ainda são muito inócuas quando comparadas a países desenvolvidos, como a Alemanha. País que através de incentivos fiscais, exonerações nas tarifas, possibilidade de venda da energia solar individual e, a oferta de linhas de financiamento; tem aberto espaço para uma indústria forte e consistente. Assim, com medidas de planejamento estratégico, lideradas pelo governo, estimula-se os cidadãos e empresas a aderirem a um sistema de energia mais sustentável ao longo do tempo. Portanto, vale o exemplo alemão para o caso brasileiro, muito mais favorável às condições climáticas daquele país Alemanha, mas que não viabiliza as facilidades e incentivos que o país proporciona aos que buscam a energia solar como alternativa sustentável para uso residencial.

REFERÊNCIAS

AES ELETROPAULO. **Bandeiras Tarifárias**. Disponível em: < <https://www.aeseletpaulo.com.br/educacao-legislacao-seguranca/informacoes/conteudo/bandeiras-tarifarias> >. Acesso em: 07 nov. 2015.

AMBIENTE ENERGIA. **Instalações de mini ou microgeração de energia terão ICMS cobrado**. Disponível em: <<https://www.ambienteenergia.com.br/index.php/2015/06/instalacoes-de-mini-ou-microgeracao-de-energia-terao-icms-cobrado/26356>>. Acesso em: 06 set. 2015.

ANEEL. Banco de Informações de Geração: Capacidade Instalada por Estado. Disponível em: < <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/ResumoEstadual/ResumoEstadual.cfmv> >. Acesso em: 09 set. 2015.

ANEEL. **Conheça as Tarifas de Classe de Consumo de Uma Concessionária**. Disponível em: < <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/tarifaAplicada/index.cfm> >. Acesso em: 31 out. 2015.

ANEEL. Consumidores, Consumo, Receita e Tarifa Média – Classe de Consumo. In: Informações Técnicas: Relatório de Sistema de Apoio à Decisão. Disponível em: < http://relatorios.aneel.gov.br/_layouts/xlviewer.aspx?id=/RelatoriosSAS/RelSampClasseCons.xlsx&Source=http://relatorios.aneel.gov.br/RelatoriosSAS/Forms/AllItems.aspx&DefaultItemOpen=1 >. Acesso em: 12 set. 2015.

ANEEL. Matriz Energética Nacional. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/OperacaoCapacidadeBrasil.cfm>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

ANEEL. Por dentro da Conta de Luz: Informação de Utilidade Pública. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/arquivos/pdf/catilha_1p_atual.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2015.

ATLAS SOLARIMÉTRICO DO BRASIL, 2000. In: ANEEL. **Atlas de Energia Elétrica do Brasil.** Brasília, 2005. 2ª Edição. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/atlas/pdf/03-Energia_Solar\(3\).pdf](http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/atlas/pdf/03-Energia_Solar(3).pdf)>. Acesso em: 06 set. 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Inflação.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

BLOOMBERG NEW ENERGY FINANCE. Renewable Energy. Disponível em: <<http://about.bnef.com/services/renewable-energy/>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

BLOOMBERG. New Energy Outlook 2015. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/company/new-energy-outlook/#form>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

BRASIL, Solar. Cartilha de Energia Solar: Aplicações e Viabilidade do Sistema. **Solar Brasil Tecnologia**, 2015. Disponível em: <<http://www.solarbrasil.com.br/images/solarbrasil/downloads/cartilha-solar-2015.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2015.

COSTA, Melina. **Alemanha: o país em que a energia solar vingou até demais.** Estadão. Berlim, 29 Set. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,alemanha-o-pais-em-que-a-energia-solar-vingou-ate-demais-imp-,1567777>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

CRESESB, 1999. In: ANEEL. ATLAS Energia Solar. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/atlas/energia_solar/3_2.htm>. Acesso em: 06 set. 2015.

DEUTSCHE WELLE. **Energia solar: veja países com maior capacidade instalada.** Notícias Terra, São Paulo 3 Ago. 2013. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/ciencia/sustentabilidade/energia-solar-veja-paises-com-maior-capacidade-instalada,bdde94fdabe30410VgnCLD2000000dc6eb0aRCD.html>>. Acesso em: 15 mai. 2015.

EARTH POLICY INSTITUTE. Eco-Economy Indicators: Solar Power. Disponível em: <<http://www.earth-policy.org/indicators/C47>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. Análise da Inserção da Geração Solar na Matriz elétrica brasileira. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/geracao/documents/estudos_23/nt_energiasolar_2012.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2015.

GERMANY ENERGY TRANSITION: The German Energiewende. Disponível em: <<http://energytransition.de/2012/10/key-findings/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Energia Solar Paulista: Levantamento de Potencial Renováveis. São Paulo, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.energia.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/455.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2015.

IBGE – SIDRA. Tabela 1595 – **Número de Famílias e Tamanho médio da família por classes de rendimento total e variação patrimonial mensal familiar.** Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=23&i=P&c=1595>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

INTERNACIONAL ENERGY AGENCY STATISTICS. Energy Balance of Non-OECD countries – 2014 edition. Disponível em:

<<http://oecd-ilibrary-org.ez347.periodicos.capes.gov.br/docserver/download/6114271e.pdf?expires=1431352911&id=id&accname=ocid54025470&checksum=B74EFADB517800830C-083966DA2C4156>>. Acesso em: 11 mai. 2015.

INTERNACIONAL ENERGY AGENCY. **World Energy Outlook 2014 Factsheet**. Disponível em: < http://www.iea.org/media/news/2014/press/141112_WEO_FactSheet_EnergyTrends.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2015.

ITAIPÚ BINACIONAL. Geração. Disponível em: < <https://www.itaipu.gov.br/energia/geracao>>. Acesso em: 20 nov. 2015, 16:35:26.

LAFIS Informação de Valor. Energia Elétrica Transmissão e Distribuição. Disponível em: < <http://www.lafis.com.br/novoportalsetorial/highlights.aspx?CodSetor=146>>. Acesso em: 31 ago. 2015

MME - MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Governo prepara salto da energia solar em residências e empresas**. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/web/guest/pagina-inicial/manchete/-/asset_publisher/neRB8QmDsbU0/content/governo-prepara-salto-da-energia-solar-em-residencias-e-empresas>. Acesso em: 07 jul. 2016.

MME - MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Energisa solar fotovoltaica cresceu quase 30% no mundo em 2014**. Disponível em: < http://www.mme.gov.br/web/guest/pagina-inicial/outras-noticias/-/asset_publisher/32hLrOzMKwWb/content/energia-solar-fotovoltaica-cresceu-quase-30-no-mundo-em-2014>. Acesso em: 04 set. 2015.

NICOLETTI, Janara. Energia Solar: países com maior capacidade instalada. **Deutsche Welle**. _____, 03 Ago. 2013. Disponível em: < <http://www.dw.com/pt/energia-solar-pa%C3%ADses-com-maior-capacidade-instalada/a-16991069>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO. Geração de Energia Hidráulica. Disponível em: <http://www.ons.org.br/historico/geracao_energia_out.aspx?area>. Acesso em: 15 mai. 2015.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO. Energia Armazenada. Disponível em: < http://www.ons.org.br/historico/energia_armazenada_out.aspx>. Acesso em: 24 jul. 2015. 16:16:24.

OPERADOR NACIONAL DO SISTEMA ELÉTRICO. Geração de Energia Hidráulica. Disponível em: <http://www.ons.org.br/historico/geracao_energia_out.aspx?area=>. Acesos em: 27 ago. 2015.

PAINÉIS SOLARES FOTOVOLTAICOS. **A Alemanha já produz metade de sua energia utilizando painéis solares**. Disponível em: < <http://www.paineissolaresfotovoltaicos.com/paineis-fotovoltaicos/a-alemanha-utiliza-paineis-solares/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Governo de SP isenta ICMS para produção de energia renovável. Disponível em: < <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia2.php?id=242191>>. Acesso em: 06 set. 2015.

PRATIL. **Entenda o ICMS e como ele influencia na geração de energia solar**. Disponível em: <<http://www.pratil.com.br/blog/2015/08/entenda-o-icms-e-como-ele-influencia-na-geracao-de-energia-solar/>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

REIS, Lineu. **Geração de Energia Elétrica**. 2ª edição. Ed. Manole. Barueri, SP, Manole, 2011.

REIS, Lineu; CUNHA, Eldes. **Energia Elétrica e Sustentabilidade: Aspectos Tecnológicos, socioambientais e legais**. 1ª edição. Ed. Manole. Barueri, SP, Manole, 2006.

SALAMONI, I; RUTHER, R. Potencial Brasileiro de Geração Solar Fotovoltaica conectada à Rede Elétrica: Análise da Paridade de Rede. Disponível em.: < https://www.lepten.ufsc.br/publicacoes/solar/eventos/Antigos/salamoni_ruther.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

SEADE. 83% dos municípios do Estado de São Paulo são de classe média ou alta. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/83-dos-domicilios-do-estado-de-sao-paulo-sao-de-classe-media-ou-alta/>>.

Acesso em: 19 nov. 2015.

Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Assuntos Estratégicos Social e Renda: A Classe Média Brasileira**, Brasília, n1, 2014, p. 21. Disponível em: <http://www.sae.gov.br/wp-content/uploads/ebook_ClasseMedia1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. Governo e sociedade debatem adaptação à luz de novos cenários climáticos para o Brasil. Disponível em: <<http://www.sae.gov.br/imprensa/noticia/governo-e-sociedade-debatem-adaptacao-a-luz-de-novos-cenarios-climaticos-para-o-brasil/>>. Acesso em: 22 jul. 2015. 18: 25: 30.

SECRETARIA DE ENERGIA DE SÃO PAULO. 15 Maiores Consumidores. Disponível em: <<http://www.energia.sp.gov.br/portal.php/electricidade-maiores-consumidores>>. Acesso em: 08 set. 2015.

SECRETARIA DE ENERGIA DE SÃO PAULO. Balanço Energético do Estado de São Paulo 2014. Disponível em: <<http://www.energia.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/642.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2015.

SECRETARIA DE ENERGIA DE SÃO PAULO. Entenda a Conta de Luz Residencial. Disponível em: <http://www.energia.sp.gov.br/portal.php/entenda_conta_luz>. Acesso em: 31 out. 2015.

SILVA, et al. **Cálculo Financeiro das Tesourarias, Bancos e Empresas**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2014, P. 49 – 60.

SOLARGIS. Germany- Global Horizon Irradiation (GHI) (2015). Disponível em: <<http://solargis.com/products/maps-and-gis-data/free/download/germany>>. Acesso em: 26 Junho 2016.

VALOR SETORIAL ENERGIA. São Paulo: Ed. Abril, ____, abril. 2015. Edição Especial.

WILLIE, Joachim. **Pioneira na Política Ambiental**. Deutschland.de. ____, 13 Ago. 2012. Disponível em: <<https://www.deutschland.de/pt/topic/umwelt/erde-klima/pioneira-na-politica-ambiental>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

O COMÉRCIO DE FOOD TRUCKS COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO EM TEMPOS DE CRISE

Data de aceite: 02/06/2020

David Nogueira Silva Marzzoni

Bacharel em Ciências Contábeis – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA / Ciências Contábeis, Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA, CEP: 68.638-000, Cidade: Rondon do Pará – Estado: Pará, País: Brasil

Rafael da Silva Pereira

Bacharel em Ciências Contábeis – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará – UNIFESSPA
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA / Ciências Contábeis, Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA, CEP: 68.638-000, Cidade: Rondon do Pará – Estado: Pará, País: Brasil.

RESUMO: Este estudo tem por objetivo analisar as práticas de controles contábeis e financeiros dos microempreendedores que estão localizados na cidade de Rondon do Pará. É verificado que a venda de comida de rua é uma atividade em ascensão, e que tem se desenvolvido no município com os *Food Truck* se destacando na linha *card*, pois oferecem comida rápida, de qualidade e com valores acessíveis. Para esta pesquisa foi feita a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas, em uma amostra de 10 microempreendedores localizados no percurso

urbano da BR 222 da referida cidade. Sendo analisados aspectos relacionados aos controles contábeis e financeiros como o fluxo de caixa, estoque, capital de giro, volume de vendas, fornecedor, matéria prima e preço de vendas, verificando o perfil desses empresários e o nível de instrução. Concluindo-se existe quantidade ínfima de MEI que constituem e adotam esses instrumentos de gestão, procedendo ao controle de forma rudimentar. Percebe-se que esse fato está atrelado a falta de instrução de curso ou por não terem auxílio de profissionais da área contábil. Em contrapartida é perceptível o interesse em adquirir conhecimento sobre o assunto e que possuem o desejo de participar de cursos oferecidos por instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Microempreendedor. Gestão. Setor Alimentício.

ABSTRACT: This study aims to analyze the accounting and financial control practices of microentrepreneurs located in the city of Rondon do Pará. It is verified that the sale of street food is a growing activity, and that it has been developed in the municipality with Food Truck standing out in the card line, as they offer fast, quality food at affordable prices. For this research, questionnaires were applied with open and closed questions, in a sample of 10 microentrepreneurs located in the urban route of BR 222 of that city. Aspects related to

accounting and financial controls, such as cash flow, inventory, working capital, sales volume, supplier, raw material and sales price, were analyzed, verifying the profile of these entrepreneurs and the level of education. In conclusion, there is a very small amount of MEI that constitute and adopt these management instruments, proceeding to control in a rudimentary way. It is noticed that this fact is linked to the lack of course instruction or because they do not have the assistance of accounting professionals. On the other hand, there is a noticeable interest in acquiring knowledge on the subject and who have the desire to participate in courses offered by institutions.

KEYWORDS: Microentrepreneur. Management. Food sector.

1 | INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos têm surgido na sociedade brasileira novas atividades empresariais em virtude da evolução da mesma, principalmente em relação ao ritmo de vida dos brasileiros. Sendo cada vez mais comuns atividades informais e/ou formais desenvolvidas nos mais diversos ramos de atividades.

Tais negócios surgem da visão empreendedora destes comerciantes em virtude de uma crescente demanda por parte da população, a qual tem buscado mais este tipo de serviço haja vista uma maior necessidade de aperfeiçoar o tempo correspondente às suas refeições.

É notório que nos últimos anos a sociedade tem sofrido mudanças, por exemplo, no que se refere às informações, a qual tem se tornado prioridade. A necessidade de informações imediatas tem levado a população a diminuir tempo e horários, antes importantes, para adquiri-las de forma mais rápida.

O ciclo das refeições da mesma forma é constantemente adiado ou minimizado pela correria do cotidiano. Nesse contexto, a população tem buscado progressivamente alternativa rápida e práticas para alimentação, com isso os negócios móveis de comida ganharam grandes destaques no que se refere ao consumo, pois são práticos e se localizam em áreas de grande circulação.

Essa crescente demanda no consumo e a possibilidade de vender comida boa, simples e a um preço acessível fomentou o segmento que cresce a cada ano, cozinha móvel de dimensões pequenas, sobre rodas que transporta e vende alimentos de forma itinerante é definida como *Food Truck*, (SEBRAE, 2015).

Entre os segmentos de mercado que tiveram impulsionados os seus resultados destaca-se o segmento alimentício, geralmente comercializado em ambientes móveis, os quais possibilitam a diversificação dos locais de atendimentos em virtude do dia da semana e/ou demanda específica da sociedade como em festas, eventos e reuniões, tais atividades permitem maior liberdade aos microempreendedores para que definam seus horários de trabalho e locais de execução de suas atividades.

O comércio do ramo alimentício de forma itinerante teve início em 1872 nos

Estados Unidos com o intuito de oferecer comida barata, rápida e fácil aos trabalhadores de fábrica que necessitavam desse serviço, já no Brasil os primeiros *Food Truck* surgiram em 2008, reflexo do sucesso ocorrido nos Estados Unidos, e ganhou espaço em muitas regiões e estados brasileiros (ÉPOCA, 2014).

A venda de comida de rua é uma atividade em ascensão nos países subdesenvolvidos. Da mesma forma, tal atividade tem se desenvolvido no Brasil e com muita frequência no estado do Pará. No Município de Rondon do Pará os *Food Truck* tem se destacado na linha *card*, os quais têm sido muito favorecidos, pois, além de contar com as vantagens já citadas, a cidade oferece poucos ambientes gastronômicos.

Diante de todo o exposto, fica, portanto, evidente a necessidade de discussão sobre o tema, haja vista sua relevância, atualidade e, principalmente, pelo número ainda reduzido de pesquisas relacionadas ao assunto.

O referido trabalho tem como objetivo geral identificar as ferramentas de gestão, usadas pelos microempreendedores que possibilitem uma maximização de seus resultados.

E tendo como objetivos específicos identificar qual o perfil do empreendedor do ramo *Food Truck* na cidade de Rondon do Pará; identificar os níveis de utilização das ferramentas gerenciais e de controle no comércio de *Food Truck* na cidade de Rondon do Pará.

Diante do exposto, o estudo busca responder a seguinte questão-problema: Quais as ferramentas de gestão que os microempreendedores do comércio de *Food Truck* utilizam para ter um melhor desempenho no empreendimento?

O artigo é composto por cinco seções. Após essa introdução é apresentada a revisão da literatura, que aborda os aspectos relacionados aos Microempreendedores e os *Food Truck*, Controles Contábeis e Financeiros Aplicados aos Micro e Pequenos Negócios, bem como Estudos anteriores sobre o objeto de estudo. A terceira seção contempla a metodologia da pesquisa. A quarta trata da análise dos dados. Na quinta, apresenta-se a conclusão. Além de tais seções, são apresentadas as referências que embasaram a realização da pesquisa.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Microempreendedores e os *Food Trucks*

O desemprego e a precarização do mercado de trabalho tem se intensificado bastante no Brasil desde a década de 90, de forma que aumento do emprego temporário sem renda fixa ou por tempo determinado, tem contribuído para o avanço no trabalho informal (MATOSO, 1999).

É considerado trabalho informal aquele não regulamentado e que normalmente se localiza em setores com rentabilidade baixa e de produção familiar tendo, por

exemplo, atividades como ambulantes ou voltadas para subsistência de um grupo de pessoas, (LIMA, 2010).

Diante da necessidade de regulamentar as atividades destes trabalhadores, até então informais, surge a figura do microempreendedor individual (MEI), a partir da entrada em vigor da Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008. A mesma tem uma grande importância, haja vista criar condições favoráveis ao trabalhador até o momento não formalizado.

A referida lei permite que seja realizado o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), e que seja enquadrado no Sistema Simples Nacional sendo assim, isento de impostos como PIS, COFINS, IPI e CSLL, de taxas para que a prefeitura possa expedir alvará de funcionamento e para registro na junta comercial (BRASIL, 2008).

A legislação em tela fornece a vantagem de exercer seu direito de cidadania, uma vez que deixa o mercado informal e passa a desempenhá-la de maneira efetiva, sendo considerado microempreendedor individual pequeno empresário individual que tenha faturamento anual limitado a R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), que não seja sócio, administrador ou participe de outra empresa e poderá empregar no máximo um funcionário (SCHWINGEL e RIZZA, 2013).

Dentre as atividades que mais cresceram na última década estão os *Food Trucks* sendo uma forma nova de lanche de rua que se revela em um ambiente informal, sempre estiveram presente na história dos Estados Unidos, tendo registro em 1866 onde o pecuarista Charles Goodnight adaptou uma carroça para carregar alimentos, utensílios de cozinha e a transformou em uma carroça móvel com o intuito de alimentar trabalhadores logo após a guerra civil enfrentada pelo país, (RADAELLI, 2017).

Os *Food Trucks*, um termo em inglês que se traduz “caminhão de comida”, no século XXI, esse novo modelo de cozinha ganhou força no ano de 2008 com a crise econômica americana, pois proporcionava um preço acessível aos clientes e alimentos de preparação simples e rápida, com diferencial nos uniformes, cardápio fazendo com que o *trucks* transmita personalidade e inovação, além de acarretar em custos inferiores para o empresário, (CAUSSI e SCHOLZ, 2017).

O sucesso dos *Food Trucks* nos Estados Unidos se espalhou pelo mundo, chegando no Brasil inicialmente na cidade de São Paulo e logo estimulou o crescimento em várias outras cidades brasileiras.

A grande maioria das cozinhas móveis são montadas principalmente em trailers, furgões e caminhões adaptados. Existem vários modelos no mercado, como por exemplo: 1) Triciclos (podem ser usados para comercializar comida congelada ou refrigerada em compartimento térmico. Possui espaço reduzido). 2) *Food bicks* (alternativa mais econômica, de menor custo e com limitações iguais as do triciclos). 3) *Kombi* (muito procuradas para comércio de alimentos pois possui menor custo. Possui limitação no espaço para instalação de equipamentos e estoques). 4) *Vans* (considerado o melhor veículo a ser adaptado já que possui maior espaço em relação às

kombis, o que favorece a instalação de equipamentos e estoque). Outros exemplos de *Food Trucks* instituídos no mercado são os *Mini, pequeno, médio e grande Food Trucks*. Além desses, temos o da linha *Cart* que possui características semelhantes as Kombi e vans, mas possui equipamento separado do motor do carro anexado a carro mestre (SEBRAE, 2015).

Vale ressaltar que toda infraestrutura planejada atualmente para as cozinhas móveis deve atender as exigências da Vigilância Sanitária, Departamento Estadual de Transito (DETRAN) e Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (IMETRO) e demais órgãos, além disso devem esta equipadas com utensílios próprios e adaptados proporcionando da melhor forma para o cliente, (RADAELLI, 2017).

O *Food Truck* nada mais é do que uma cozinha sob rodas onde há preparação e distribuição de comida para o consumidor final, porém, se destaca por desenvolverem estratégias para se relacionar com clientes oferecendo cardápio gourmet e criativos para agradar e fidelizar os consumidores, criando uma experiência que está além de apenas se alimentar, (CAUSSI e SCHOLZ, 2017).

Com a crescente utilização desta forma de comercialização por parte dos microempreendedores, aumenta, nos mesmos, a necessidade de utilização de instrumentos de controles contábeis e financeiros, haja vista os investimentos que são realizados em tal atividade, bem como o planejamento dos resultados a serem alcançados.

2.2 Controles Contábeis e Financeiros Aplicados aos Micro e Pequenos Negócios

Os Micro e Pequenos Negócios são de grande contribuição para o desenvolvimento do país. Estes são comércios responsáveis por uma grande parcela da geração de rendas, pois funcionam como reguladora do desemprego, visto que, constituem uma alternativa de ocupação para população que tem condição de gerir seus próprios negócios, até com pouca qualificação e que não encontram ou não querem empregos nas empresas de grande porte (IBGE, 2003).

As empresas de forma geral são criadas com o objetivo de gerar lucros, e para que assim ocorra é necessário um sistema contábil correto com um controle mais efetivo sobre a informação gerencial (RESENDE e FAVERO, 2004).

A contabilidade gerencial (contabilidade de custos) é um instrumento muito utilizado como assertivas na tomada de decisões, pois envolve desde previsão financeira até controle de custos de produção e controle de desperdício.

Os controles contábeis são planos de organizações relacionados à preservação do ativo da empresa e serve como garantia de que as contas e os relatórios financeiros são confiáveis (COOK e WINKLE, 1979). O objetivo do controle contábil é que as informações sejam registradas sempre que necessárias para que dessa forma facilite a elaboração do mesmo sobre as demonstrações financeiras e criando uma forma de manutenção do controle sobre os ativos da empresa já que se relaciona diretamente

com o patrimônio e com os registros contábeis da mesma (RESENDE e FAVERO, 2004).

Os sistemas de controles contábeis internos podem ser de natureza: a) Preventiva – quando atua como forma de prevenir a ocorrência de problemas, funcionando como guia na execução de processos ou na distribuição de atividades. b) Detectiva – detecta falhas, irregularidades, ilegalidades sanáveis, permitindo medidas tempestivas de correção. c) Corretiva – serve de base para detectar falhas irregularidades depois que já ocorreram permitindo ações posteriores corretivas (FLORIANO e LOZECKYI, 2008).

Ao estabelecer como uma ferramenta de controle financeiro o capital de giro a empresa identifica qual são as necessidades que serão utilizadas em curto prazo, assim como verifica qual setor necessita de mais recurso podendo ser caixa, banco, estoque, clientes dentre outros, auxiliando dessa forma o empresário em tomadas de decisões no âmbito da empresa e que viabilizem melhor resultados econômicos para toda a organização, (NETO e CRUZ, 2016).

No que concerne ao controle de estoque, este é essencial na vida das empresas, pois o método é tido como um procedimento adotado para registrar e fiscalizar a entrada e a saída de mercadorias e produtos em um estabelecimento o que permite maximizar o efeito feedback de vendas e possíveis ajustes no planejamento do estoque. (AURÉLIO, 2005).

Por conseguinte, o preço de venda é o repasse em recursos financeiros para os seus clientes dos produtos que a empresa pressupõe trazer benefícios e satisfação, a fixação desse valor pode ser através da concorrência, custos e demanda, tendo como objetivo geral agregar valor a mercadoria e a empresa, maximizando os lucros e obtendo retornos dos valores que foram investidos, (CREPALDI, 2010).

Nesse mesmo sentido o autor supracitado, reitera que para isto utiliza-se também definição da margem de lucro a qual representa o percentual adicional que a empresa possui sobre o valor do custo unitário de cada item, utilizada para cobrir gastos e fazer a capitalização da entidade.

O controle de vendas é de extrema relevância que serve para ter total da quantidade itens que são entregues e pagos pelos clientes, sendo possível identificar o volume necessário para arcar com todos os custos organizacionais e posteriormente conseguir a lucratividade, (NETO e CRUZ, 2016).

Vale ressaltar que os controles contábeis tem como objetivo garantir que as transações sejam registradas quando necessária, e isso permite a elaboração periódica de demonstrações financeiras e a manutenção do controle contábil sobre todos os ativos da empresa. (RESENDE e FAVERO, 2004).

2.3 Estudos Anteriores sobre Controles Contábeis e Financeiros Aplicados aos Micro e Pequenos Negócios

Bordin e Saraiva (2005) realizaram um estudo onde visava demonstrar a importância do controle interno como ferramenta fundamental para tornar fidedigna e íntegra os registros e informações contábeis e o quanto os mesmos se fazem importante para resguardar o administrador na tomada de decisões. Com esse trabalho, procurou-se demonstrar que a utilização de um controle interno eficiente é primordial para a manutenção de uma empresa no mercado atual.

Por sua vez, Miranda *et al.* (2008), utilizando uma amostra de pequenos supermercados de periferia (mercadinhos), investigaram a demanda por serviços contábeis pelos gestores de micro e pequenas empresas. Os resultados encontrados podem ser considerados: (a) parte significativa dos micro e pequenos empresários ainda percebe os contadores apenas como provedores de serviços relacionados ao recolhimento dos impostos e dos encargos sociais; (b) para parte significativa dos empresários o contador não é o único profissional especializado na produção de informação para controle e avaliação de desempenho; e (c) os empresários percebem valor e estão dispostos a pagar mais por informações que contribuam para melhorar o gerenciamento e a avaliação do desempenho de seus negócios.

O estudo de Monteiro e Barbosa (2011), buscou identificar a capacidade da controladoria empresarial nas micro e pequenas empresas para aperfeiçoar o processo da gestão. Dentre os resultados destacam-se: a) as ferramentas da Controladoria Empresarial (planejamento, orçamento, análise financeira, gestão da informação), não são utilizadas por completo nas empresas pesquisadas; b) os micro e pequenos empresários possuem uma visão integrada da gestão e da necessidade de informações para que os objetivos sejam alcançados de forma mais coerente e com minimização de riscos do negócio; c) a percepção dessa evolução é aparente quando os entrevistados afirmam a necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, finanças e contabilidade gerencial, com o fim específico de ter informações para decidir os rumos do empreendimento. O estudo concluiu que há a necessidade de administrar as micro e pequenas empresas com profissionalismo, objetivando reduzir o óbito empresarial do segmento, uma vez que a representatividade no cenário econômico e social do país é considerável.

Em uma outra linha de pesquisa, Hoffer *et al.* (2011) investigaram aderência à utilização de controles pelos gestores do agronegócio de pequenas e médias propriedades rurais para a gestão de suas atividades. Os resultados evidenciam que poucos produtores utilizam controles para a gestão de suas atividades, e que ainda há uma resistência muito grande para adotar a contabilidade como ferramenta de gestão. O trabalho concluiu que há necessidade de uma maior conscientização dos pequenos e médios produtores rurais quanto aos benefícios que o gerenciamento contábil poderia trazer para o sucesso das suas atividades agropecuárias.

Já Miranda *et al.*, (2011), realizaram um trabalho com o objetivo de investigar o modo como é desenvolvido o controle patrimonial dos microempresários (tapioqueiras do Alto da Sé da cidade de Olinda). O estudo em questão analisou aspectos relacionados à identificação das pessoas envolvidas no exercício dessa atividade, as práticas de gestão financeira adotadas pelas tapioqueiras e a percepção das mesmas sobre os conteúdos teóricos contábeis. Como resultado, identificou-se que o controle patrimonial das tapioqueiras do Alto da Sé da cidade de Olinda acontece por meio de uma lógica própria, empírica e não uniforme. Além disso, o pensamento contábil se revela com interpretações distintas para os tipos diferentes apresentado pela terminologia contábil.

Por fim, com o objetivo de discutir definições acerca de dados, informações e conhecimentos, visando compreender, mediante um modelo conceitual, o reflexo desses elementos nos objetivos da contabilidade, Paiva (2006) realizou uma pesquisa de natureza teórica onde afirma que, os elementos informacionais, tornaram-se essenciais para viabilizar decisões adequadas e que na atualidade, não basta ao usuário dispor da informação contábil, mas desenvolve-la, dando a mesma um sentido prático para tomar decisões.

3 | METODOLOGIA

São esclarecidos nesta seção os procedimentos metodológicos e os mecanismos utilizados, bem como, a evidenciação do objetivo e resolução da questão problema proposta. Nesse sentido, os métodos da pesquisa são o conjunto de técnicas relevantes a serem empregadas, capazes de averiguar e obter resposta para o questionamento abordado, (BEUREN *et al.*, 2006).

O presente trabalho caracteriza-se como descritivo, devido ter buscado relatar a respeito do conhecimento que os microempreendedores possuem acerca das práticas de controles contábeis e financeiros. A pesquisa é descritiva, pois tem como principal objetivo descrever sobre as características de um fato dentro de contexto social, além de utilizar um padrão para coletar os dados, particularmente a observação e questionários, (GIL, 2002).

Quanto à abordagem do problema este é de caráter quantitativo, devido ser enumerada as informações relevantes que são obtidas através da indagação ao indivíduo que possui conhecimento sobre o assunto abordado, para que assim o pesquisador faça a interpretação e analise encontrando respostas para o problema (ARAÚJO, 2016). De forma que os dados angariados possam contribuir para entendimento de um fenômeno mais complexo que exista dentro da sociedade (WILL, 2011).

Para consecução dos objetivos foram selecionados 10 microempreendedores de um total de 13 empresários, atuantes no ramo de *Food Truck* localizados no percurso

urbano da BR 222 da cidade de Rondon do Pará. Aplicou-se um questionário com 18 questões fechadas e 1 aberta, sendo a amostra selecionada a partir da conveniência dos empreendedores.

Para organização das informações coletadas foi utilizado o *software* Excel, estruturando em planilhas os dados necessários para a pesquisa, encontrando o percentual utilizando a quantidade de respostas de cada dividido pelo total da amostra e multiplicando por cem.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados e melhor compreensão, buscou-se previamente identificar as peculiaridades dos comerciantes do ramo de *Food Truck*. Dessa forma é demonstrada a quantidade de entrevistados e a porcentagem, na tabela 1 a respeito do gênero dos microempreendedores.

Sendo assim perceptível que a o maior percentual de 70% são homens, e em contrapartida apenas 30% são mulheres, compreende-se que o número ínfimo de mulheres poderá está relacionado ao fato de que esses empresários atuarem principalmente no período noturno.

Gênero	Quantidade	Porcentagem
Masculino	7	70%
Feminino	3	30%
TOTAL	10	100%

Tabela 1 – Gênero dos Entrevistados

Quanto à faixa etária a tabela 2 procurou identificar em qual nível da escala que varia de 18 anos a mais de 50 anos, os entrevistados do ramo estudado estão enquadrados. Assim é demonstrado que 20% dos MEI possuem 18 a 24 anos e de igual modo mesmo percentual tem 25 a 30 anos, é notório a instigação de pessoas mais jovens ao empreendedorismo.

Todavia com a maior parte de 40% daqueles que têm 31 a 40 anos, e um percentual menor de 10% das demais faixa etária, verificando que mesmo com o significativo número de jovens esse setor é predominantemente composto por pessoas com idade mais elevada.

FAIXA ETÁRIA	Quantidade	Porcentagem
18 a 24 anos	2	20%
25 a 30 anos	2	20%
31 a 40 anos	4	40%
41 a 50 anos	1	10%
Mais de 50 anos	1	10%
TOTAL	10	100%

Tabela 2 – Faixa Etária

A tabela 3 indica o nível de instrução dos comerciantes e é possível observar que há um percentual significativo de 40% da soma daqueles que cursaram o ensino fundamental com os que não concluíram o ensino médio, mas que 50% terminaram o ensino médio e uma pequena parcela de 10% possui ensino superior incompleto.

Os dados expressos podem justificar o conhecimento e a prática dos controles financeiros, uma vez que aqueles indivíduos que possuem maior escolaridade e percepção das informações estarão mais propensos a utilizarem tais métodos de gestão para a o seu estabelecimento.

O grau de escolaridade é importante para o melhor gerenciamento do negócio, pois um maior conhecimento acerca de determinados instrumentos pode auxiliar na tomada de decisões.

Escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Fundamental incompleto	0	0%
Fundamental completo	2	20%
Médio ou Técnico Incompleto	2	20%
Médio ou Técnico Completo	5	50%
Superior incompleto	1	10%
Superior completo	0	0%
TOTAL	10	100%

Tabela 3 – Nível de Escolaridade

Por meio da tabela 4 é identificado o principal motivo para os entrevistados terem se tornado MEI, os empreendedores apresentaram como fator primordial a necessidade para auferir renda com 60%, encontrando um meio assim para conseguir o sustento da família. Conjectura-se que esse percentual também está atrelado aos altos níveis de desempregos vivenciados no país, pois cria a necessidade de buscar alternativas de renda.

Por outro lado 40%, afirmaram que constituíram, pois necessitam ter uma empresa formalizada, ou seja, a principal motivação é o desejo de ter o seu próprio estabelecimento de forma legalizada, tendo a satisfação pessoal de gerir seu próprio tempo e recursos. Nenhum dos entrevistados teve como razão os benefícios que adirem do INSS e problemas com fiscalização.

Motivo	Quantidade	Porcentagem
Ter uma empresa Formalizada	4	40%
Benefícios do INSS	0	0%
Problema com a Fiscalização/	0	0%
Necessidade de renda	6	60%
TOTAL	10	100%

Tabela 4 – Principal motivo ter se tornado empreendedor

Percebe-se na tabela 5, a quantidade de tempo que o empresário atua no mercado como *Food Truck* e notável que a maior parte de 40% exerce essa atividade a menos de um ano, percebendo a elevação em comparação aos outros períodos e relacionando esse fato a necessidade de alternativas de renda que foi descrita na tabela anterior por parte desses empresários.

Também havendo um significativo percentual de 30% dos que trabalham numa escala de 1 a 5 anos e de 10% daqueles que exercem de 6 a 10 anos. Ressalta-se que esse fator é consequência da Lei Complementar nº 128/2008 que possibilitou a regulamentação e oportunidade para abertura e formalização desse segmento.

Estando constatado por meio dos dados, um crescimento gradativo desse setor no município nos últimos dez anos, sendo este o período que a lei foi sancionada no país. Em contrapartida há existência daqueles empresários que atuam mais tempo os de 11 a 15 e 16 a 20 com índice de 10%, sendo perceptível que estes não estavam regularizados antes da normatização da referida lei.

Tempo de Atuação	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1 ano	4	40%
1 a 5 anos	3	30%
6 a 10 anos	1	10%
11 a 15 anos	1	10%
16 a 20 anos	1	10%
TOTAL	10	100%

Tabela 5 – Tempo de atuação no mercado

Com relação controle contábil e financeiro indagou-se sobre quais as características adotadas pelos empreendedores como entradas e saídas, capital de giro, estoques e vendas, no qual assinalaram com sim ou não conforme as alternativas apresentadas.

Assim com o primeiro da tabela 6, foi possível relatar se o estabelecimento possui um controle das entradas e saídas da empresa, isto é, se conseguem fazer o controle do valor dos produtos vendidos e do montante dos custos e despesas que possuem como pagamento de energia, água, telefone e matéria prima.

Nesse sentido observa-se que 40% dos entrevistados fazem esse controle, por outro lado a maioria 60% não possui domínio de seus gastos da sua atividade. Enfatiza-se que esse é um dado preocupante, pois a falta da administração desses recursos podem acarretar futuros danos à organização, devido à escassez de gerenciamento.

Posteriormente quanto ao capital de giro é notável que apenas 30% adotam, enquanto que 70% não sentem a necessidade de constituírem. À vista disso observa-se que a maioria não gerencia o negocio visando á saúde financeira da empresa, porquanto não possuem capital para futuros investimentos e possíveis contingências financeiras.

Com relação aos estoques é perceptível que há um pequeno de 10% e outros 90% não estabelecem estoques de produtos. Os entrevistados justificam que compram apenas o que vão utilizar no dia, não verificando necessidade de comprar os produtos para armazenarem e afirmam não possuem locais para conservação.

Por conseguinte, a respeito à quantidade produtos vendidos, 50% sabem o volume das vendas diárias e mensais, e os outros 50% não conseguem estimar quantas unidades vendem. A inexistência desse procedimento impede que os empresários tenham total conhecimento da empresa, uma vez que não conseguem controlar a escala das vendas terão dificuldades para gerir os custos e despesas, impedindo que haja crescimento.

Característica	Sim	Não
Controle das entradas e saídas	40%	60%
Capital de Giro	30%	70%
Estoque de Produtos	10%	90%
Controle de Venda	50%	50%

Tabela 6 – Controle Contábil e Financeiro

Do mesmo modo foi indagado aos entrevistados se conseguem identificar a lucratividade que obtém por mês com a venda dos produtos e constatou-se que 50% não conseguem dizer de maneira concreta o valor do seu lucro, um dos empresários afirma que “não possuem lucro, pois vai gastando conforme as necessidades” podendo essas ser pessoal ou da empresa.

Em contrapartida 50% alegam ter conhecimento do lucro auferido, os microempreendedores relatam que as formas de identificar são “pela quantidade vendida por dia dá para saber o mensal”, “por meio das receitas menos o valor gasto”, “pela anotação em caderno” e “pelo valor restante do caixa”. Percebe-se que metade dos entrevistados possui esse meio rudimentar de averiguação da lucratividade, e que não expressam uma completa realidade, pois nem todos sabem ao certo os seus gastos.

Consoante ao primeiro item na tabela 6 que foi analisado anteriormente, a tabela 7 demonstrar qual o método que utilizam para realizarem o controle de caixa o fluxo de caixa da empresa. Para isso 20% fazem o registro por meio de anotações diárias em cadernos dos valores dos gastos com matéria prima, despesas e os demais custos que incorram no mês, e outros 20% utilizam o procedimento de manejo em planilhas manuais, que possuem a mesma função descrita anteriormente.

O auxílio por meio do fluxo de caixa é essencial para a solvência da empresa, contanto que estejam organizadas, as informações poderão ser utilizadas para acompanhar as obrigações e gastos, buscando alternativas para a redução destes e aumento da lucratividade. Em contrapartida ressalta que 60% não realiza nenhum tipo de controle no que diz respeito aos valores de comprar e vendas.

Controle do Caixa	Quantidade	Porcentagem
Anotação em caderno	2	20%
Planilha manual	2	20%
Planilha do Excel	0	0%
Não possui o controle	6	60%
TOTAL	10	100%

Tabela 7 – Método de Controle de Caixa

A tabela 8 mostra o procedimento utilizado para controlar o estoque das matérias prima utilizadas para fabricação dos produtos que são vendidos diariamente, em que 40% conseguem de forma rudimentar através da observação e de modo cognitivo, percebendo o que é necessário reporem para elaboração da mercadoria.

Verifica-se também que 30% não possui acompanhamento da matéria prima, podendo ocasionar perda de material tanto por vencimento como por obsolescência. Ainda um percentual de 10% e 20% respectivamente usam planilhas manuais e anotações em cadernos, sabendo precisamente o que é necessário e a quantidade a ser comprada sem gerar desperdícios.

Controle da MP	Quantidade	Porcentagem
Anotação em caderno	2	20%
Planilha manual	1	10%
Mental e visual	4	40%
Não possui	3	30%
TOTAL	10	100%

Tabela 8 – Método de Matéria Prima

No que concerne à matéria prima, compreende-se que existi um gama de fatores que influenciam ao empreendedor para a escolha de um fornecedor, nessa perspectiva buscou-se identificar na tabela 9 qual é o fator de maior relevância para os microempreendedores dessa atividade do gênero alimentício e foi constado que 100% observam a qualidade que o produto do fornecedor possui.

Afirmam que não tem como principal motivo o preço posto que as divergências dos valores sejam pequenas quando comparado a qualidade, em relação ao prazo a maioria relata que fazem as compras a vista e no que diz respeito a localização não é levado em consideração, pois a maioria dos estabelecimentos são próximos.

Fatores X Fornecedor	Quantidade	Porcentagem
Preço	0	0%
Qualidade	10	100%
Prazo	0	0%
Localização	0	0%
TOTAL	10	100%

Tabela 9 – Fatores para escolha do fornecedor

Por conseguinte, indaga-se sobre a formação do preço de venda, com o intuito de verificar qual o fator que influencia para atribuição do valor de cada produto. Com isso concluiu-se que 40% consideram os custos gerais que possuem para elaboração do preço, constatando que dentre esses gastos estão despesas com água, energia, impostos e aluguel.

De igual modo, outros 40% utilizam o critério do valor que gastam com a matéria prima, pois esses são elevados e precisam de mais recursos financeiros em comparação aos demais.

Fatores X Preço de Venda	Quantidade	Porcentagem
Custos Gerais	4	40%
Gastos com Matéria Prima	4	40%
Mercado	0	0%
Clientes	2	20%
Concorrência	0	0%
TOTAL	10	100%

Tabela 10 – Fatores para Formação do Preço

Através da tabela 11 é observado a respostas dos microempreendedores sobre possíveis necessidades do auxílio contábil e financeiro. O primeiro ponto do questionamento buscou identificar a utilização da prestação de serviço de um profissional ou empresa, dessa forma foi constatado que 100% dos entrevistados não possuem nenhum tipo de auxílio para gerir seu comércio.

Os serviços contábeis são importantes para todas as organizações, uma vez que é por meio deles que se tem o conhecimento preciso da situação financeira, podendo assim buscar meios que proporcione saúde para a empresa.

Evidencia-se posteriormente a resposta dos entrevistados, sobre notarem a necessidade auxílio para gerenciar o seu estabelecimento. De forma que 80% afirma que precisam de apoio, compreendendo que poderiam se oferecido como consultorias para sanar dúvidas que existam sobre ferramentas de gestão. Por outro lado, 20% relatam que não veem necessidade de um profissional para auxiliar na empresa.

Em consonância é analisado a perspectiva de crescimento, se possuem expectativa de expandirem o estabelecimento com aumento da produtividade e criação do negócio em outros pontos da cidade. Nesse ponto de vista 80% afirmam que possuem desejo de ampliarem a empresa e outro 20% não tem visão de crescimento na atividade que desenvolvem.

Característica	Sim	Não
Auxilio de profissional	0%	100%
Necessita de Auxilio	80%	20%
Expectativa de Crescimento	80%	20%
Curso de gerenciamento	30%	70%
Necessita de Curso	90%	10%

Tabela 11 – Auxilio contábil e financeiro

De igual modo busca-se conhecer sobre a instrução, sendo questionados se possuíam algum curso específico que estivesse relacionado ao controle financeiro e contábil. E foi perceber que uma pequena parcela de 30% fez algo direcionado para a atividade que exercem colaborando para gerirem da melhor maneira o estabelecimento.

E que 70% não cursaram ou tiveram instrução para gerenciar os recursos próprios. Esses dados justificam as informações expressos nas tabelas anteriores, pois se verifica há falta de melhores formas para controlar o contábil e financeiro por parte dos empresários.

Por fim é verificado se possuem interesse e necessidade de cursos de capacitação oferecidos por instituições. Assim 90% admitiram que precisam de mais informações, percebe-se então que havendo esses cursos teriam uma demanda de pessoas para participar e apenas 10% não tem essa disponibilidade.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar sobre o conhecimento a respeito das práticas de controles contábeis e financeiros dos microempreendedores que estão localizados na cidade de Rondon do Pará e atuam no ramo de sanduíches.

A utilização dos questionários foi eficaz, pois possibilitou elencar e destacar as informações que foram assinaladas e descritas. Sendo de grande relevância posto que ao indagar os empresários, foi possível identificar dados pertinentes ao controle contábil e financeiro que é utilizado.

Dessa forma a pesquisa demonstra que as pessoas que exercem essa atividade são predominantemente do sexo masculino, sendo que 40% dos entrevistados possuem faixa etária entre 31 a 40 anos. Verificou-se que 50% possui no máximo o Ensino Médio ou técnico completo.

Em relação aos motivos para ser MEI a maior parte é devido a necessidade de obtenção de renda e o tempo de atuação como microempreendedor constatou-se que é pequeno, no máximo cinco anos, requerendo assim maior atenção na gestão para que se tenha continuidade da atividade.

Quanto as características utilizadas de controle contábil e financeiro, verificou-se um percentual de 40% e 30% daqueles que adotam respectivamente o fluxo de caixa

e capital de giro, sendo um percentual pequeno posto que esse é fator relevante para a solvência da empresa. Existe uma quantidade ínfima de empresários que constituem estoque, por outro lado há um equilíbrio entre a prática de controle das quantidades de vendas.

Consoante em relação ao lucro 50% afirma que conseguem relatar o valor, todavia percebe-se que essa informação contradiz outros percentuais visto que nem a metade pratica controle da empresa como é discriminado na tabela 6, compreendendo assim que utilizam apenas alguns critérios para determinar o que é a lucratividade, sem levar em consideração outros fatores como contribuição previdenciária.

No que tange a controle da matéria prima, percebeu-se que verificam a quantidade utilizada de forma mental e visual, por meio rudimentar verificam a carência de comprarem ou não. Observando que todos adotam a escolha do fornecedor tendo como critério a qualidade que os produtos tiverem.

Em relação ao estabelecimento do preço de venda notou-se que os principais influenciadores são os custos gerais e os gastos com a matéria prima. Visto que esses dois fatores são os que mais consomem recursos da empresa.

Foi constado também que os MEI não utilizam serviços contábeis, sabe-se que não há obrigatoriedade, todavia o auxílio desse profissional é viável devido contribui na orientação da gestão e de formas de controle empresarial. Enfatiza-se essa necessidade visto que esses empreendedores reconhecem que precisam desse profissional.

Percebeu-se que o maior percentual dos entrevistados possui expectativa de crescimento dentro do ramo, mas em contrapartida não possuem cursos que contribuam para esse fim. Ainda assim, é demonstrado que dispõem de interesse em participar de treinamento desde que sejam oferecidos por instituições.

Apesar dos resultados se limitarem a apenas um setor, pode representar a situação dos demais, auxiliando a compreender sobre o conhecimento das práticas de controle contábil e financeiro. Como pesquisas futuras, recomenda-se a análise de outros ramos dentro do município, servindo de apoio para que os contadores e instituições de ensino vislumbrem esses microempreendedores, pois é uma categoria em ascensão e que necessita de consultoria para melhorar a gestão, obtendo maior crescimento econômico.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. L. S. **Formação de preço de venda e análise de rentabilidade: um estudo exploratório em uma barraca de lanches localizada no Município de Ouro Velho-PB.** 2016.

AURÉLIO, M. P. D. **Princípios, Conceitos e Gestão.** 5ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3ª ed., atual. São Paulo, SP:

Atlas, 2006.

BODIN, P. SARAIVA, C. J. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista eletrônica de contabilidade**. Santa Maria-RS, vol. 2, núm. 3, p. 200-218, Julho 2005.

BRASIL. Lei nº 128/2008, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm . Acesso em: 22 de junho de 2018.

CAUSSI, L. S; SCHOLZ, R. H. MERCADO DE FOOD TRUCK SOB UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2017.

COOK, J.W.; WINKLE, G. M. **Auditoria: Filosofia e Técnica**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010

ÉPOCA. A INVASÃO DOS FOOD TRUCKS. **Febre nos Estados Unidos, os restaurantes sobre rodas começam a ganhar espaço (e fãs) nas ruas brasileiras**. Disponível em: <https://epoca.globo.com/vida/vida-util/gastronomia-e-estilo/noticia/2014/09/invasao-dos-bfood-trucksb.html>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

FLORIANO, J. C; LOZECKYI, J. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, n. 5, p. 1-8, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. IBGE. Rio de Janeiro, 2003.

HOFFER, E. PACHECO, V. SOUZA, A. PROTIL, R. M. **A relevância do controle contábil para o desenvolvimento do agronegócio em pequenas e médias propriedades rurais**. **Revista de Contabilidade e Controladoria**. Curitiba. v. 3. n.1. p.27-42, jan./abr. 2011.

LIMA, J. C. **Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?** **Sociologias**, Ano 12, N. 25, 2010, p. 158-198.

MATTOSO, J. **O Brasil Desempregado**. **Fundação Perseu Ramos**. São Paulo, 1999.

MIRANDA, L. C. KAKAOKA, S. S. SANTOS, J. SILVEIRA, G. M. C. **Da Mesopotâmia às tapioqueiras de Olinda o pensamento contábil se revela**. **Revista de educação e pesquisa em Contabilidade**. Brasília, v. 5, n. 3, art. 2, p. 24-47, Setembro-Dezembro 2011.

MIRANDA, L. C. LIBONATI, J. J. FREIRE, D. R. SATURNINO, O. Demanda por serviços contábeis pelos mercadinhos: São os contadores necessários?. **Contabilidade vista & revista**. Minas Gerais, vol. 19. núm. 01. p. 131-151. Janeiro – Março, 2008.

MONTEIRO, J. M. BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para a micro e pequenas empresas. **Revista da micro e pequena empresa**. Campo Limpo Paulista, vol. 5, núm. 2, P. 38-59, Maio – Agosto, 2011.

NETO, A. S. C.; CRUZ, H. A. FATORES RELEVANTES NA GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL DAS MICROEMPRESAS: Um Estudo de Caso em uma Empresa Comercial de Florianópolis/SC. **Revista Edu. Tec.**, v. 2, n. 1, 2016.

PAIVA, S. B. **Da informação ao conhecimento contábil: um salto qualitativo na Contabilidade**. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, (S.I), núm. 158, p. 74-85, Março- Abril, 2006.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: https://portaldoempreendedor.me/?gclid=EAlaIqobChMIquvb2_SS2wIVwQWRCh2UQQ-YEAAAYASAAEgJE8fD_BwE. Acesso em: 19 de maio de 2018.

RADAELLI, B. L. **Análise do segmento de " food truck" da cidade de Chapecó-SC**. 2017.

RESENDE, S. M. DE, FAVERO H. L. A importância do controle interno dentro das organizações. **Revista de administração nobel**, N° 3 p. 33-44 jan./jun.2004

SEBRAE. **Modelo de negócio e sua regulamentação**. 2015. disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/\\$File/5335a.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/32748b6a9b2d815bb459a3574ca39872/$File/5335a.pdf). Acesso em: 07 de maio de 2018.

SCHWINGEL, I.; RIZZA, G. **Políticas públicas para formalização das empresas: Lei geral das Micro e Pequenas Empresas e iniciativas para a desburocratização**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2013.

OS INDICADORES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE GERENCIAL: UM ESTUDO DAS EMPRESAS REVENDEDORAS DE COMBUSTÍVEIS NA CIDADE DE SANTA MARGARIDA/MG

Data de submissão: 05/02/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Neusimar Martins Ferreira

FACIG

Manhuaçu/Minas Gerais

Farana de Oliveira Mariano

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/2567096987268896>

Mônica de Oliveira Costa

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/9431067596221676>

Sabrina Pereira Uliana Pianzoli

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/8267244350461855>

Jonathan Pio Borel

FAVENI

Venda Nova do Imigrante/Espírito Santo

<http://lattes.cnpq.br/0757120990510486>

RESUMO: A Contabilidade Gerencial conta com diversas técnicas que devidamente aplicadas, contribuem na direção dos negócios, proporcionando conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa. Diante disto, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância de

estabelecer um planejamento nas entidades, como também adotar mecanismos de controle viabilizando seu melhor desempenho, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da Análise das Demonstrações Contábeis. Para atingir o objetivo buscando identificar a situação de duas empresas revendedoras de combustíveis, localizadas na cidade de Santa Margarida/MG, foi realizada análise documental fazendo uma comparação de resultados dos anos 2015 e 2016. Os resultados foram alcançados também por meio da implementação de uma entrevista, juntamente com a Análise Vertical e Horizontal e também com os indicadores de Liquidez, Rentabilidade, Lucratividade e Endividamento. Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio. Os resultados financeiros mostraram-se satisfatórios, no entanto ambas se queixaram do momento de crise por qual o país tem passado dificultando o desenvolvimento das mesmas.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Gerencial; Análise das Demonstrações; Indicadores Financeiros.

ABSTRACT: The Managerial Accounting has several techniques that properly applied, contribute in the direction of the business, providing broad knowledge of the financial and economic situation of the company. In view of this, this research aims to demonstrate the importance of establishing a plan in the entities, as well as to adopt control mechanisms, enabling its best performance, and to explain how these methods influence the results found through the Analysis of Financial Statements. In order to reach the objective of identifying the situation of two fuel companies located in the city of Santa Margarida / MG, a documentary analysis was carried out, comparing results from the years 2015 and 2016. The results were also achieved through the implementation of a interview, along with Vertical and Horizontal Analysis and also with the indicators of Liquidity, Profitability, Profitability and Indebtedness. By conducting the interview, it was discovered that both companies did not bother to carry out a strategic planning before investing in this type of commerce and that they chose this branch of activity basically for the same reason, being that in the city there is not strong competition, which would facilitate the viability of the business. The financial results were satisfactory, however, both complained of the moment of crisis by which the country has been making difficult the development of the same.

KEYWORDS: Managerial Accounting; Analysis of the Statements; Financial indicators.

1 | INTRODUÇÃO

As empresas buscam constantemente o aprimoramento de suas atividades, uma vez que, a globalização econômica trouxe a competitividade e o acirramento da concorrência entre os mercados, dessa forma torna-se indispensável que as atividades sejam desenvolvidas com eficiência e eficácia a fim de se conseguir o rendimento almejado.

A contabilidade por sua vez não se remete apenas as necessidades fiscais, mas também possibilita o controle do patrimônio da entidade com objetivo de fornecer informações aos usuários internos e externos por meio de relatórios fundamentados em determinações legais e oficiais. Desobrigada do cumprimento destas determinações legais ou regras estabelecidas por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial tem por objetivo suprir a entidade de importantes informações, inclusive de natureza operacional, que auxiliam os gestores em suas tomadas de decisões.

As demonstrações contábeis são as principais informantes sobre a saúde de uma entidade, é através dela que os sócios, investidores, fornecedores e instituições financeiras referenciam suas decisões, seja para acompanhar o retorno de seus investimentos, obtenção de créditos e financiamentos.

Sendo caracterizada como ferramenta gerencial de grande valia para as

tomadas de decisões na entidade, a análise das demonstrações contábeis possibilita o conhecimento e avaliação de diversos aspectos, seja econômico, patrimonial e financeiro, proporcionando aos gestores conclusões e decisões mais seguras para a empresa (MARION; RIBEIRO, 2014, p. 158). Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: Como a adoção de um mecanismo de controle gerencial reflete nos resultados de análise das demonstrações contábeis das empresas revendedoras de combustíveis?

Neste contexto, e com intuito de responder ao questionamento, a presente pesquisa objetiva verificar a importância e contribuição da análise das demonstrações contábeis para duas empresas revendedoras de combustíveis em suas tomadas de decisões e como utilizá-la, a fim de avaliar o progresso da empresa. Para proteção das empresas analisadas os valores relativos às demonstrações utilizadas não serão divulgados, como também os nomes que serão substituídos por Posto Beta e Posto Alfa.

Esta pesquisa contribui para o estudo da Contabilidade Gerencial e a utilização da técnica de análise das demonstrações como instrumento relevante de gestão. As informações extraídas e transformadas em dados pela técnica de análise das demonstrações contábeis proporcionam aos gestores uma visão ampla e real da situação econômica e financeira da empresa, contribuindo de forma fundamental no gerenciamento. Esta sistemática contribui de forma significativa para evolução das entidades e conseqüentemente da sociedade na qual estão inseridas, pois as informações encontradas podem garantir um crescimento empresarial menos arriscado, uma vez que as decisões tomadas pelos gestores serão de forma mais segura.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, estas são concorrentes diretas e possuem representatividade na região, gerando empregos e possibilidade de crescimento do município onde estão inseridas. Para a realização da pesquisa foram utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício. Realizou-se uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, em seqüência foram solicitado ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse as demonstrações contábeis referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para aplicar as técnicas de Análise Vertical e Horizontal, como também as análises dos índices de Liquidez, Endividamento, Rentabilidade e Lucratividade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Com toda a competitividade existente no mercado atual, seja em qualquer ramo de atividade, é imprescindível que as empresas além de oferecerem produtos e serviços de qualidade disponham de uma gestão adequada, desta forma o crescimento e destaque vem a ser provável, uma vez que será mais fácil identificar as oportunidades e ameaças (INTELLIPLAN, 2016).

Segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003), as necessidades e exigências de gerenciamento tem se mostrado a maior complexidade do ambiente empresarial, portanto no intuito de contribuir na direção dos negócios a Contabilidade Gerencial vem sendo um relevante alimentador das informações aos gestores empresariais.

A Contabilidade Gerencial voltada exclusivamente para a administração da empresa evidencia sua importância identificando os principais motivos que afetam a sobrevivência da entidade, avaliando tanto os fatores internos quanto os externos, diferente da Contabilidade que se restringe ao Fisco e as Rotinas Trabalhistas, ela tem por objetivo reparar falhas através da elaboração de planos administrativos de apoio aos gestores (GOMES, 2010).

As informações encontradas nas demonstrações contábeis evidenciam a conjuntura patrimonial e financeira da empresa, além do desempenho e das mudanças em sua posição financeira, isto permite aos empresários e administradores o planejamento e o controle do patrimônio e também das atividades sociais (DINIZ, 2014).

As demonstrações contábeis são importantes ferramentas da contabilidade por ser elaboradas com base em registros, livros e documentos que compõem o sistema contábil da entidade, isto permite que a informação seja apropriadamente transmitida e que a estrutura econômico-financeira da empresa seja apresentada de forma real (MACIEL, 2008).

Segundo Bauer (2015, p.17), as normas brasileiras de contabilidade responsáveis por estabelecer regras e procedimentos a serem adotados na realização dos trabalhos contábeis, instrui a elaboração e publicação das demonstrações contábeis baseada na Lei das Sociedades Anônimas nº 11.638/07 esta criada em 28 de Dezembro de 2007 com a finalidade de alterar e revogar dispositivos da Lei nº 6.404/76, define obrigatoriamente a apresentação das seguintes demonstrações:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstrações do Patrimônio Líquido;
- Parecer da Administração;

- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Demonstração do Valor Adicionado;
- Notas Explicativas;
- Parecer dos Auditores Independentes.

No entanto, de acordo com Gomes (2010) para a utilização das técnicas de Contabilidade Gerencial, algumas das demonstrações obrigatórias pela Lei das Sociedades Anônimas citadas posteriormente, possuem maior relevância no processo de análise, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração dos Fluxos de Caixa, uma vez que essas fornecem informações indispensáveis sobre os fatos realizados na entidade em determinado exercício.

2.2 PLANEJAMENTO

De acordo com Antonik (2004), os quesitos de organização e estrutura não são caracterizados pelas empresas de pequeno e médio porte em fatores relevantes como deveriam ser, conseqüentemente os responsáveis pela administração acaba por adotar maneiras inadequadas e não eficientes para o negócio, esquecendo que a força de uma entidade encontra-se em seu controle e organização. É notório que qualquer tipo de negócio está sujeito a riscos, no entanto, conhecer o ramo de atividade que será seguido e dentro de seu perfil estabelecer um planejamento para a empresa levando em conta o ambiente na qual está inserida, as forças e fraquezas que podem contribuir ou prejudicar seu desenvolvimento, a prevenção contra ameaças torna-se possível e as chances do sucesso vem a ser assegurada.

Para Mosimann e Fisch (1999), o planejamento pode ser classificado como uma ponte entre dois estágios “onde estamos” e “para onde vamos”, ou seja, ele determina os objetivos que a empresa deseja atingir e o modo a ser seguido que proporcionará o alcance de tais objetivos, ressaltam também que todos os planejamentos de uma entidade devem apresentar perfeita integração, de forma que a missão venha a ser cumprida e a continuidade seja mantida, sendo que essas premissas trazem impacto sobre o planejamento, além do modelo de gestão e da responsabilidade social da empresa.

Diante da essencialidade do planejamento, para que a empresa alcance o seu sucesso, é necessário que seja envolvida pessoas dos diversos níveis da organização, além da comunicação de forma clara, a transparência e o conhecimento dos objetivos por todos os envolvidos tornam-se fundamental, dessa forma o planejamento vem obedecer aos três níveis, sendo o estratégico, tático e o operacional (PERADELLES, 2016).

No planejamento estratégico as decisões tomadas ficam na responsabilidade da administração, direção, proprietário, presidente ou diretoria, este nível corresponde à

definição dos valores, missão, e visões da empresa, nesta etapa são considerados os fatores ambientais internos e externos, este é realizado em longo prazo geralmente feito para um período de 5 a 10 anos, pois busca uma visão ampla da organização (PAULA, 2015).

Diferente do planejamento anterior onde é envolvida toda a organização, o planejamento tático é voltado para o nível departamental, este consiste na criação de metas e condições para que sejam atingidas as ações estabelecidas no nível estratégico, às decisões são tomadas geralmente por executivos da diretoria e gerentes, visando ações para um período mais próximo de 1 a 3 anos sendo então classificado como médio prazo (PERADELLES, 2016).

O planejamento operacional ocorre normalmente no período de 3 e 6 meses, ou seja, as ações são colocadas em curto prazo, definindo métodos, processos e sistemas que serão utilizados, neste nível toda a organização está envolvida para garantir que as operações e tarefas estão sendo devidamente executadas conforme os procedimentos definidos (PAULA, 2015).

2.3 MECANISMOS DE CONTROLE

A contabilidade faz-se indispensável para a avaliação econômica das empresas tendo em vista que a preocupação está voltada para o retorno do investimento e a rentabilidade que o empreendimento proporcionará. Ao executarem suas atividades as empresas adotam mecanismos de controles internos ligados ao setor a qual pertence, seja comercial, industrial ou prestação de serviços, tais procedimentos estão relacionados a controle e remuneração dos colaboradores, contas a pagar e a receber, imobilizados, faturamento, caixa, estoques e instituições financeiras (SOUZA; SANTOS, 2005).

O controle estratégico, segundo Bardine (2000) está ligado aos aspectos que envolvem toda a empresa, cujo intervalo de tempo é em longo prazo, sendo decidido no nível institucional. Este tipo de controle tem a finalidade de corrigir e prevenir falhas ou erros já existentes ou novos, apontando medidas adequadas para saná-los e meios necessários para evitá-los futuramente. Os tipos de controle estratégico são compostos por: Desempenho da empresa que busca medir a ação de um ou todos os seus departamentos, além de avaliar projetos; Relatórios Contábeis, que consiste em informações dos principais fatos da empresa, seja volume de vendas, produção, despesas gerais, custos, etc.; Controle dos lucros e perdas, que permite verificar suas variações através de demonstrativos de períodos anteriores comparados aos atuais e Controle pela análise do retorno sobre o investimento que permite verificar onde o capital aplicado está sendo mais apropriado.

O controle operacional realizado no curto prazo é executado no nível das operações, este tem a função de controlar as atividades realizadas pelas pessoas que não fazem parte da área administrativa da empresa. Neste nível existem quatro

fases, sendo que na primeira são estabelecidos padrões base do controle, na segunda fase são realizadas avaliações do está sendo executado para garantir o cumprimento do que foi estabelecido, já na terceira é realizada a comparação do que foi realizado com os padrões estabelecidos, por fim a quarta fase se refere à ação corretiva que busca melhorar a função de controle eliminando as variações de desempenho atual com o esperado, e a disciplinar que busca reduzir as divergências entre os resultados esperados e os alcançados (PONCIO, 2016).

Realizado no médio prazo, o controle tático é exercido ao nível intermediário das organizações, pode ser denominado gerencial ou departamental, este diferente do controle estratégico trata das unidades individualmente. Dentro do controle tático encontram-se três tipos, sendo o Controle orçamentário onde a administração deve explicar os futuros planos levando em conta os valores financeiros; Orçamento-Programa onde cada atividade e despesas a elas relacionadas devem ser identificadas desde o plano até a sua utilização; e Contabilidade de Custos, neste trata-se da análise dos custos e da unidade onde são alocados (BARDINE, 2000).

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho é classificado como uma pesquisa descritiva, pois sua finalidade é observar, registrar e analisar os relatórios contábeis das empresas em questão. Quanto à técnica este foi desenvolvido por meio de um estudo de caso, que segundo Bertucci (2009) pode ser feito de dados qualitativos, quando é realizada uma entrevista, por exemplo, ou quantitativo, quando se levantam dados econômicos e financeiros para analisar o desempenho da empresa, sendo este outro exemplo.

A coleta dos dados ocorreu em duas empresas, cujos nomes reais serão substituídos por nomes fictícios como forma de preservar a segurança das mesmas, que exercem a atividade de comércio varejista de combustíveis, ambas situadas na cidade de Santa Margarida/MG, a escolha pela área da pesquisa justifica-se pelo fato de que as organizações são concorrentes diretas e pela sua representatividade na região, bem como pelo tempo de atuação no mercado gerando empregos e possibilidade de crescimento na localidade onde estão inseridas.

O objetivo deste estudo é verificar como os resultados encontrados através da análise das demonstrações contábeis podem apresentar diferenças de acordo com o processo de gestão das empresas Posto Beta e Posto Alfa, além de esclarecer como esta técnica contábil pode servir de auxílio para os gestores em suas tomadas de decisões. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos de 2015 e 2016, sendo o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício.

Para a execução do estudo, foram utilizadas fontes documentais e uma simples entrevista com os proprietários e gerentes da organização, como fontes documentais

foram coletados documentos internos das empresas, neste caso as demonstrações contábeis dos últimos dois exercícios, já a entrevista se deu pela necessidade de conhecer o mecanismo de gestão utilizado dentro de cada uma.

Primeiramente foi realizada uma visita às empresas em questão em busca de conhecer a percepção dos responsáveis sobre as técnicas de gestão e como eles as utilizam de forma a contribuir com as decisões tomadas na rotina diária, quando se percebeu que a empresa Posto Beta não faz uso de pesquisas de preços da concorrência no momento de estabelecer o valor do combustível comercializado e que a empresa Posto Alfa conta com apenas um dirigente, com isso não realiza reuniões habitualmente para abordar melhorias no gerenciamento da mesma.

Posteriormente solicitou-se ao Contador responsável destas organizações que disponibilizasse os relatórios anuais referentes aos anos 2015 e 2016, estes contendo as informações necessárias para realizar o trabalho de análise. Portanto, optou-se por realizar uma pesquisa de estudo de caso, objetivando facilitar o entendimento e a importância da análise das Demonstrações Contábeis como ferramenta gerencial, bem como realizar uma análise comparativa entre as empresas concorrentes para saber a influência que o mecanismo de gestão tem sobre os resultados das demonstrações.

Desta forma torna-se um estudo documental, tendo como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis que serão analisadas e levantar possibilidades para explicar estas relações. Portanto, são pesquisas que descrevem e analisam diversos fatores e comportamentos em uma organização, coletando informações e propondo alternativas para o encaminhamento de um problema prático existente na mesma (BERTUCCI, 2009).

Esta pesquisa pode ser caracterizada tanto como quantitativa porque se propõe a realização de cálculos de índices baseados em dados coletados junto às demonstrações contábeis, quanto como qualitativa porque se propõe a interpretar os fatos e fazer uso da aplicação de entrevista.

A pesquisa quantitativa é realizada por meio de coleta de dados aplicando-se questionário e também na apresentação posterior a análise dos resultados, a finalidade é obter informações em números ou que possam ser transformadas facilitando traduzi-las em tabelas e gráficos (BERTUCCI, 2009).

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da realização da entrevista, descobriu-se que ambas as empresas não se preocuparam em realizar um planejamento estratégico antes de investir neste tipo de comércio e que optaram por este ramo de atividade basicamente pelo mesmo motivo, sendo que na cidade não há forte concorrência, o que facilitaria a viabilidade do negócio.

Foram abordadas questões relacionadas aos tipos de produtos ofertados pelas

mesmas além da venda de combustível, onde a empresa Posto Alfa se diferenciou por disponibilizar o serviço de Ducha, no entanto este não apresenta maior saída, diferentemente da troca de óleo lubrificante que foi considerada mais rentável nos dois postos.

Nas indagações referidas às compras de mercadorias e pesquisas de preços, ambas se equipararam no sentido de serem classificadas como bandeira branca, isto permite que os postos sejam independentes em relação aos fornecedores, desta forma foi constatado que antes das empresas adquirirem suas mercadorias fazem-se cotações de no mínimo quatro distribuidores, para averiguar aquele que possui menor preço. As reposições de estoques também funcionam da mesma forma em uma e outra, pois esses tipos de produtos são entregues pelos fornecedores dentro de 24 horas, então são repostos à medida que ocorrem as saídas.

Atualmente a cidade conta com três postos de combustíveis ativos, então foi questionado se as empresas analisadas realizam pesquisas de preços dos seus concorrentes, o Posto Beta prefere não utilizar este tipo de mecanismo, mas o Posto Alfa investiga o valor utilizado pelos demais, no entanto declarou não formular seus preços apenas baseado na concorrência e sim buscando equilibrar o valor de venda com o valor de aquisição.

Os dois postos trabalham com vendas a crédito sendo que o prazo de pagamento é de 30 dias, foi questionado o uso de mecanismos que diminuem os riscos de inadimplência dos clientes e observou-se que ambas, antes da concessão de crédito, exigem referências comerciais dentro do município, mas o Posto Beta além deste procedimento estabelece valor máximo de compra para alguns clientes, isto lhe assegura quanto às vendas descontroladas.

Para descobrir a relevância do bom desempenho dos funcionários nas empresas, foi indagado sobre o horário de trabalho dos mesmos e se há alguma estratégia que os motive em suas atividades, neste processo verificou-se que ambas utilizam escalas, no entanto o Posto Beta apresentou uma menor carga horária semanal ultrapassando apenas 4 horas do horário aprovado pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, mas não emprega estratégias que influencie o trabalho de seus funcionários, enquanto os colaboradores do Posto Alfa trabalham 12 horas a mais que o previsto na CLT, mas recebem comissão de 2% em cada óleo lubrificante vendido.

As duas entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, pesquisas de preços a fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade enquanto os sócios e gerentes de sua concorrente reúnem-se semestralmente ou em cada situação que se faça necessário para discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades. Ambas as empresas mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram tais resultados

atualmente.

Em busca de equilibrar a parte financeira das empresas, ambas se cadastraram como bandeira branca tornando-se menos dependentes dos distribuidores, permitindo-se cotar diferentes preços em busca de valores menos exorbitantes. Outra forma utilizada foi à busca de diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando conceder vendas a prazo, estabeleceram descontos de em média 4% nas vendas à vista e nas vendas a cartão de crédito.

A tabela 1 apresenta as contas conforme os Balanços Patrimoniais de ambas as empresas analisadas, contendo os resultados da Análise Vertical aplicada nos anos 2015 e 2016.

ANÁLISE VERTICAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV%	AV%	AV %
ATIVO	100	100	100	100
Ativo Circulante	86,8	89,0	81,4	91,5
Caixa	50,8	60,3	33,3	78,7
Bancos contas movimento	1,7	1,6	8,3	5,6
Clientes	26,3	22,0	32,1	14,7
ICMS a recuperar	0	0	0	0
Adiantamento de 13º salário	0	0,5	0,2	0
Estoques	8,0	4,6	7,5	3,6
Ativo Não Circulante	13,2	11,0	18,6	8,5
Imobilizado	13,2	11,0	18,6	8,5
PASSIVO	100	100	100	100
Passivo Circulante	2,2	2,1	2,6	6,0
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	4,0
Obrigações tributárias recolher	1,3	1,2	1,6	0,8
Obrigações com o pessoal	0,6	0,7	0,7	1,1
Obrigações sociais recolher	0,3	0,3	0,3	0,1
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	97,8	97,9	97,4	94,0
Capital Social	1,7	1,4	14,0	6,4
Reserva de Capital	0	0	44,3	20,3
Lucros Acumulados	96,1	96,5	39,1	67,3

Tabela 1 – (AV) Análise Vertical do Balanço Patrimonial

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Referente à tabela 1 observa-se que na ordem do Ativo nos dois períodos analisados, o Ativo Circulante é o que apresenta maior aplicação em ambas as empresas, representando no mínimo 81,4% e no máximo 91,5% do Ativo Total, sendo destaque na empresa Posto Alfa onde em 2016 o Ativo Circulante supera o Ativo Não Circulante em 83%, estes resultados são importantes, pois revelam que as empresas não concentram seus investimentos em Ativos Imobilizados, o que proporciona maior

giro em seu capital.

Estes percentuais são reflexos de duas das principais contas pertencentes ao grupo do Ativo Circulante, sendo a conta Caixa e a Clientes, são resultados das vendas à vista e a prazo realizadas nos períodos. Os percentuais de Caixa variam de 33,3% a 78,7% enquanto os de Clientes variam entre 14,7% a 32,1%, apesar da diferença entre os percentuais de Caixa e Clientes, fica evidente que as empresas possuem um nível alto de vendas a prazo, na empresa Posto Beta no ano 2015 as contas a receber ultrapassam 50% da conta Caixa, já na empresa Posto Alfa o percentual ainda é mais preocupante sendo que a variação é de apenas 1,2%, resultados assim colocam as empresas em grande risco de inadimplência. Em 2016 os resultados já melhoram nas duas entidades tendo maior destaque na segunda empresa onde a variação sobe para 64%.

Analisando o grupo do Passivo, observa-se que nenhuma das empresas em questão possui Passivo Não Circulante e também não possuem conta de Fornecedores, uma vez que suas mercadorias para revenda são pagas à vista ou com prazo de 10 a 15 dias. Desta forma os resultados se dividem em obrigações a pagar, com maior percentual nas Obrigações tributárias de 1,6% e também nos Empréstimos e Financiamentos. Dentre as concorrentes a empresa Posto Beta se destaca por não possuir contratação de empréstimos em nenhum dos períodos, enquanto a empresa Posto Alfa apresenta um percentual em 2016 de 4% na conta empréstimos em relação ao Passivo Total, justificado pela necessidade de caixa resultante do alto grau de contas a receber do período anterior.

Percebe-se que o Passivo Circulante trás percentuais de 2% a 6%, estes pouco representativos em função do Passivo Total, uma vez que os percentuais mais relevantes estão concentrados no grupo do Patrimônio Líquido, este apresentando no mínimo 94% e no máximo 97,9% do Passivo Total, em ambas as empresas e períodos.

Na empresa Posto Beta os Lucros Acumulados recebem maior ênfase em ambos os períodos, principalmente em 2016 onde seu resultado representa 96,5% do Passivo Total, mostrando o rendimento satisfatório e um aumento de 0,4% em relação ao ano de 2015. Enquanto na empresa Posto Alfa os resultados se destacam nos Lucros Acumulados máximo 67,3% e na Reserva de Capital máxima 44,3% em relação ao Passivo Total, ressaltando que do ano 2015 para 2016 houve um decréscimo de 3,4% no total do Patrimônio Líquido ocasionado pela aquisição de empréstimos que conseqüentemente aumentou o Passivo Circulante.

A tabela 2 apresenta os resultados da Análise Horizontal nos anos 2015 e 2016. Para os cálculos do ano 2016 foi utilizado como período base o ano 2015 e para o 2015 foram utilizadas as informações contidas no Balanço Patrimonial do período base 2014.

ANÁLISE HORIZONTAL - BALANÇO PATRIMONIAL				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
ATIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Ativo Circulante	121,5	122,8	144,0	245,2
Caixa	226,3	142,2	1226,6	515,2
Bancos contas movimento	50,2	112,9	1169,1	148,0
Clientes	100	100	69,6	100
ICMS a recuperar	1076,3	0	123,2	669,1
Adiantamento de 13º salário	0	0	100	0
Estoques	41,4	68,8	110	105,1
Ativo Não Circulante	108,0	100	100	100
Imobilizado	108,8	100	100	100
PASSIVO	119,5	119,8	133,1	218,1
Passivo Circulante	115,6	113,4	124,6	498,6
Empréstimos e Financiamentos	0	0	0	0
Obrigação tributária recolher	108,5	106,7	110,8	116,7
Obrigações com o pessoal	127,6	130,6	152,8	340,0
Obrigações sociais recolher	127,7	108,3	154,5	47,8
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119,6	119,9	133,3	210,5
Capital Social	100	100	100	100
Reservas de Capital	0	0	100	100
Lucros Acumulados	120,0	120,3	265,0	375,3

Tabela 2 – (AH) Análise Horizontal do Balanço Patrimonial

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 2 verifica-se que os grupos de contas “Ativo e Patrimônio Líquido” das duas entidades, apresentaram variações positivas nos períodos, em destaque a empresa Posto Alfa onde o acréscimo do Ativo foi de 101,2% e do Patrimônio Líquido foi de 77,2% de um ano para o outro, sendo que as contas “Caixa e Bancos” foram as que apresentaram maior variação.

Os percentuais da conta Caixa decaíram em ambas as empresas, no entanto não significa que seus valores em reais diminuam e sim aumentaram entre um ano e outro, porém de 2015 para 2016 em menor proporção do que de 2014 para 2015. Em relação à conta Bancos, para a empresa Posto Alfa o resultado também é reflexo do aumento de menor proporção assim como o Caixa, já para o Posto Beta o percentual de 50,2% é resultante do decréscimo de valor apresentado em seu balanço. Outra conta do Ativo que apresentou alteração relevante foi o Estoques, cujo percentual para o Posto Beta variou em 27,4% de 2015 para 2016 devido à diminuição em suas mercadorias e o aumento das vendas nos dois anos consecutivos.

Analisando os percentuais do Passivo Total nota-se que ambas as empresas apresentaram variações para mais nos dois exercícios, onde a empresa Posto Alfa

apresenta uma diferença de 85% em seu percentual entre 2015 e 2016, isto se dá pelo aumento de suas obrigações principalmente as Obrigações com o pessoal que cresceu em grande proporção ocasionando uma variação de 187,2% de um ano para outro. Já na empresa Posto Beta suas obrigações aumentaram em todos os períodos, porém em menor proporção trazendo a menor variação de 1,8% correspondente as Obrigações tributárias e a maior de 19,4% sendo das Obrigações Sociais.

Assim como o grupo do Passivo, o Patrimônio Líquido também revelou aumento de suas variações percentuais, onde o percentual mínimo foi de 119,6% para o Posto Beta comparados os valores apresentados em suas demonstrações 2014 e 2015, e o percentual máximo para o Posto Alfa correspondendo 210,5% comparados os anos 2015 para 2016. Tais resultados são conseqüência do acréscimo nos percentuais da conta Lucros Acumulados, esta que aumentou seus valores no balanço de forma considerável em todos os exercícios, nas duas entidades, porém em maior proporção no Posto Alfa onde a variação dos percentuais foi de 110,3%, enquanto o da sua concorrente variou apenas 0,3%

ANÁLISE VERTICAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AV%	AV %	AV%	AV %
Receita bruta de Vendas	-	-	-	-
Deduções	-	-	-	-
Receita Líquida	100	100	100	100
CMV	(88,9)	(87,2)	(83,9)	(62,8)
Lucro Bruto	11,1	12,8	16,1	37,2
Despesas Administrativas	(3,4)	(3,7)	(8,0)	(9,4)
Despesas Financeiras	(2,1)	(3,1)	(1,1)	(1,7)
Despesas Operacionais	(0,2)	(0,1)	(0,5)	(3,4)
Resultado operacional líquido	5,5	5,9	6,5	22,6
Resultado Antes do IR e CSLL	5,5	5,9	6,5	22,6
Imposto de Renda / Contrib. Social	1,3	1,3	1,3	1,4
Lucro Líquido do Exercício	4,2	4,6	5,2	21,2

Tabela 3 – (AV) Análise Vertical da Demonstração do Resultado

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

A tabela 3 indica que para as empresas analisadas o imposto de renda e a contribuição social não apresentam um resultado de impacto na demonstração, visto que seus percentuais nos dois períodos não ultrapassam a 1,5%. Assim como os impostos, as despesas também não retratam porcentagens altas para a empresa Posto Beta onde o montante em cada ano é inferior a 7%, no entanto para a empresa Posto Alfa os resultados se destacam por representarem 9,6% da receita líquida no ano 2015 e em 2016 apresentar um acréscimo de 4,9% chegando ao montante de

14,5%, sendo as Despesas Administrativas a de maior peso entre as demais.

Os custos das mercadorias vendidas apresentam o percentual de maior destaque, pois em ambas as empresas estes consomem mais de 80% da receita líquida reduzindo extremamente os resultados do lucro bruto. A empresa Posto Beta em 2015 apontou um custo de 88,9% ocupando assim o percentual de maior ênfase, porém no ano seguinte este número conseguiu ser reduzido em 1,7% sem que houvesse decréscimo no valor da receita líquida. No entanto, a empresa Posto Alfa apresenta uma redução mais significativa no custo de suas mercadorias no ano 2016 diminuindo em 21,1% em relação a 2015, isto faz com que o resultado final do seu lucro líquido do exercício saia em evidência, pois além de aumentar em 16% em relação ao ano anterior, ele ultrapassa a concorrência em 16,6%.

ANÁLISE HORIZONTAL - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO (DRE)				
Contas	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
	AH%	AH %	AH%	AH %
Receita bruta de Vendas	110,4	121,5	145,0	106,8
Deduções	(158,5)	(2074,0)	(272,1)	(85,1)
Receita Líquida	110,2	110,1	141,8	107,8
CMV	(116,2)	(108,0)	(132,5)	(80,7)
Lucro Bruto	77,8	127,3	244,0	248,9
Despesas Administrativas	(97,7)	(122,1)	(325,5)	(126,4)
Despesas Financeiras	(149,6)	(168,2)	(1690,0)	(176,2)
Despesas Operacionais	(75,0)	(30,5)	(132,9)	(692,2)
Resultado operacional líquido	59,7	118,8	152,3	375,6
Resultado Antes do IR e CSLL	59,7	118,8	152,3	375,6
IR e CSLL	(110,0)	(110,3)	(116,8)	(114,9)
Lucro Líquido do Exercício	52,1	121,5	165,0	442,1

Tabela 4 – (AH) Análise Horizontal da Demonstração do Resultado

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelo autor.

Na tabela 4 nota-se que ambas as empresas apresentaram um decréscimo nos percentuais da análise em relação à receita líquida de 2016 comparada a 2015, principalmente a empresa Posto Alfa, porém os resultados foram ocasionados por questão de proporção, sendo que do ano 2014 para 2015 os valores da receita líquida cresceram de forma mais considerável do que de 2015 para 2016, chegando às diferenças de 0,1% para o Posto Beta e 34% para o Posto Alfa.

O percentual de Deduções para a empresa Posto Beta se destaca de forma negativa significando que os descontos concedidos, ICMS, PIS e COFINS aumentaram de forma considerável de um ano para outro. Já para a empresa Posto Alfa os percentuais são mais favoráveis, pois revelam a redução de 187% na conta de deduções, sendo assim quanto menor o valor de deduções, maior será a receita

líquida.

Tanto o Lucro Bruto quanto o Lucro Líquido do Exercício apresentaram resultados com aumentos consideráveis, evoluindo a cada período analisado, no entanto as duas empresas mostraram crescimento nos valores de Despesas Administrativas e Financeiras, este é um fator que reduz a capacidade de obtenção de maior lucro sendo ruim quando não justificado por situações de necessidade. Na empresa Posto Beta o aumento das despesas em 2016 justifica-se pela contratação de mais funcionários e reajuste dos salários dos demais, já na empresa Posto Alfa houve acréscimo excessivo nas despesas gerais e juros, ambas apresentaram aumento nas tarifas e juros bancários justificando o aumento das despesas financeiras.

Liquidez	ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Seca	35,78	40,46	28	14,57
Corrente	39,41	42,67	30,85	15,17
Imediata	23,82	29,68	15,77	12,12
Geral	39,41	42,67	30,85	15,17

Tabela 5 – Apresentação dos Índices de Liquidez

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

A tabela 5 refere-se aos índices de liquidez, que representam a capacidade que a empresa possui de cumprir com suas obrigações seja no curto ou longo prazo, através deles pode-se descobrir a velocidade ou a facilidade que o ativo se converte em dinheiro.

A Liquidez Seca mede a capacidade de pagamento no curto prazo excluindo-se do Ativo Circulante o valor de Estoques, sendo assim a tabela mostra que em 2016 a empresa Posto Beta aumentou em quase 89% a sua possibilidade de liquidez em relação a 2015, se destacando por possuir R\$ 40,46 disponível para liquidar cada R\$ 1,00 de dívida assumida, enquanto a concorrente mostrou redução de 52% na disponibilidade.

O índice que se destacou com maior valor nas duas empresas foi o de Liquidez Corrente, este é um dos mais utilizados e assim como o de Liquidez Seca revela a possibilidade de pagamento no curto prazo, porém em seu cálculo é levado em consideração os Estoques da empresa. O Posto Beta possuía em 2015 R\$ 39,41 de capacidade aumentando mais de 90% em 2016, mas o Posto Alfa além de apresentar em 2015 um valor menor que sua concorrente teve uma redução de quase 50% em 2016.

ÍNDICES DE RENTABILIDADE E LUCRATIVIDADE				
Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015 (%)	2016 (%)	2015(%)	2016(%)
ROA - Retorno Operacional dos Ativos	16,02	16,25	24,34	49,33
ROI - Retorno sobre o Investimento	16,02	16,25	24,34	49,33
ROE - Retorno sobre o Patrimônio	16,38	16,59	25	52,49
MB - Margem Bruta	9,73	10,39	14,12	34,48
MO - Margem Operacional	4,14	4,15	4,94	20,45
ML - Margem Líquida	4,14	4,15	4,94	20,45

Tabela 6 – Apresentação dos Índices de Rentabilidade e Lucratividade

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

Na tabela 6 percebe-se que a empresa Posto Alfa mostrou os melhores índices de rentabilidade nos dois períodos, os percentuais de maiores destaques são vistos em 2016 relacionados ao ROI com 49,33% e ao ROE com 52,49%, superando os resultados de sua concorrente em mais de 33%, sendo assim ela possui melhor rentabilidade dos seus recursos aplicados e de seu investimento.

Ambas as empresas apresentaram aumento nos índices de Lucratividade, em 2016 o Posto Beta obteve lucro de R\$ 4,15 a cada R\$ 100,00 vendidos, porém seu aumento de Margem Líquida não foi de grande relevância em relação a 2015, dessa forma a empresa Posto Alfa se sobre saiu aumentando em mais de 24% o seu lucro obtendo R\$ 20,45 a cada R\$ 100,00 vendidos. Este fator é reflexo do aumento de Deduções e do Custo da Mercadoria Vendida na empresa Posto Beta, pois a mesma obteve maior valor de vendas em 2016, porém tais aumentos diminuíram o seu lucro afetando seu percentual de Margem Líquida e também da Margem Bruta.

ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO				
Índices	Posto Beta		Posto Alfa	
	2015	2016	2015	2016
Participação de capitais de terceiros	2,25%	2,13%	2,71%	6,41%
Composição de endividamento	100%	100%	100%	100%
Imobilização do patrimônio líquido	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%
Imobilização dos recursos não correntes	13,51%	11,27%	19,15%	9,10%

Tabela 7 – Apresentação dos Índices de Endividamento

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pelo autor.

A tabela 7 evidencia que as empresas apresentaram nos últimos anos baixos valores se tratando de indicadores de endividamento. Percebe-se que o Posto Beta reduziu todos os seus percentuais e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros, visto que em 2016 a imobilização do patrimônio líquido apresentou um índice de 13,51% sendo superior a participação de capitais de terceiros em 11,26%.

A empresa Posto Alfa também apresentou redução em seus percentuais, exceto na participação do capital de terceiros tendo em vista que em 2016 foi evidenciado valores de empréstimos e financiamentos em seu Balanço Patrimonial, isto elevou seu percentual em 3,7% em relação ao ano anterior, fazendo com que tal índice fique bem próximo ao de imobilização do patrimônio líquido, o que não é muito viável pelo fato de a empresa tornar-se mais dependente do uso de capital de terceiros para que sua atividade seja desenvolvida.

Outro índice de destaque é o de composição de endividamento, este apresenta 100% em todos os anos analisados para ambas as empresas, este índice mostra qual o percentual de passivo de curto prazo (Passivo Circulante) é usado no financiamento de terceiros (Passivo Total), sendo assim justifica-se a porcentagem apresentada, pois nenhuma das empresas possui em seu Balanço valores de Passivo não Circulante o que tornam iguais os valores utilizados no cálculo.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento constante da competitividade existente no mercado atual tem exigido que as empresas procurassem formas de se sobressair entre seus concorrentes, através do desenvolvimento de suas atividades com mais qualidade e de um gerenciamento adequado é possível promover seu crescimento de forma segura e maximizar seus lucros.

Por meio de ferramentas encontradas na Contabilidade Gerencial, os gestores adquirem conhecimento amplo da situação financeira e econômica da empresa podendo assim tomar decisões fundamentadas. A técnica de Análise das Demonstrações Contábeis faz-se de grande relevância por proporcionar a fácil compreensão do quadro em que a entidade se encontra, além de possibilitar a comparação com exercícios anteriores e permitir uma previsão de situações futuras.

Este trabalho teve como base duas empresas concorrentes comerciantes de combustíveis localizadas na cidade de Santa Margarida/MG. Buscou-se demonstrar a importância de estabelecer um planejamento nas entidades, como também a adoção de mecanismos de controle, além de expor como tais métodos influenciam nos resultados encontrados através da aplicação das técnicas de análise das demonstrações contábeis.

Para o alcance de tais objetivos foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica para fundamentar os procedimentos utilizados, além da aplicação de uma entrevista que permitisse conhecer o funcionamento gerencial das empresas em questão, somente após esses processos foi possível executar as técnicas de análise e apresentar os resultados encontrados.

Para a aplicação das análises foram utilizadas as demonstrações contábeis dos anos 2015 e 2016, sendo os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do

Resultado do Exercício. De acordo com os resultados encontrados, constatou-se que as duas entidades buscaram diminuir os riscos de clientes inadimplentes evitando a concessão de vendas a prazo, no entanto destacou-se a empresa Posto Beta, pois esta mostrou maior equilíbrio em seus percentuais em ambos os períodos, conseguiu diminuir seus valores de Clientes a receber de forma significativa, além de aumentar consideravelmente o Ativo Circulante e o Patrimônio Líquido sem a necessidade de utilizar capitais de terceiros.

Observou-se também a necessidade de atenção para as situações que reduzem o valor do lucro líquido tanto para a empresa Posto Beta onde o custo da mercadoria concentra o maior percentual, quanto para o Posto Alfa que apresenta o maior percentual de despesas, esses fatores podem ser melhorados através das pesquisas de preços dos fornecedores como também dos concorrentes, pois no caso da primeira empresa o produto pode estar sendo adquirido por um valor mais caro consumindo uma boa parte dos lucros e sendo repassado a um preço desproporcional, já na segunda empresa pode haver uma falta de controle dos gastos e dos juros pagos sem verificar o que pode ser evitado ou não.

Quanto à liquidez das empresas notou-se que ambas apresentaram índices positivos, no entanto, o Posto Beta aumentou sua liquidez no mínimo 80% em 2016, enquanto os percentuais da concorrente foram reduzidos significativamente. Em termos de rentabilidade dos recursos aplicados e de investimento o destaque vai para o Posto Alfa que superou os índices do Posto Beta em mais de 33%.

No que se refere a endividamento o Posto Beta tem os melhores resultados, uma vez que seus percentuais foram reduzidos e que seus investimentos são financiados em maior proporção pelo seu capital próprio do que por capital de terceiros.

Por fim conclui-se que ambas as entidades utilizam procedimentos de gerenciamento semelhantes, no que diz respeito a pesquisas de preços dos fornecedores, fórmulas de concessão de créditos e prazos de pagamentos, disponibilização de demais produtos, motivação de desempenho dos funcionários, entre outros, porém a empresa Posto Alfa não realiza reuniões com habitualidade o que se classifica como uma falha na gestão, pois discutir fatores que influenciem positivamente ou negativamente nas atividades é imprescindível para o bom aproveitamento de oportunidades e para implementação de ações corretivas de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento possível da mesma.

As duas empresas mesmo não tendo realizado um planejamento estratégico no início do negócio mostraram-se satisfeitas com os resultados financeiros, porém queixaram-se da crise econômica atual que afeta o país e que conseqüentemente diminuíram os lucros, neste momento o planejamento faz-se relevante, pois seria possível comparar os resultados alcançados com o que inicialmente foi pretendido e verificar se mesmo no tempo de crise as empresas estão desenvolvendo suas atividades de forma eficiente e eficaz.

REFERENCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **A administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2004. Disponível em: <<http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16570547192559246.pdf>>. Acesso em: 27 de set de 2017.

BARDINE, Renan. **Controle estratégico, Tático e Operacional**. 2000. Disponível em: <<https://www.coladaweb.com/administracao/controle>>. Acesso em: 04 de nov de 2017.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

DINIZ, Flavia. **Análise das Demonstrações Contábeis: Análise Horizontal e Vertical de Balanços**. 2014. Disponível em: <<http://www.cienciascontabeis.com.br/analise-demonstracoes-contabeis-analise-horizontal-vertical/>>. Acesso em: 09 de set. de 2017.

GOMES, Adriana Cristina. **A contabilidade gerencial como ferramenta na gestão de micro e pequenas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-na-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas/43036/>>. Acesso em: 03 de set. de 2017.

MACIEL, Eliane Freire. **Demonstrações Contábeis**. 2008. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/demonstracoes-contabeis>>. Acesso em 07 de set. de 2017.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2^a.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2^a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, Gilles B. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 27 de set de 2017.

PONCIO, Rafael Jose. **Controle estratégico e métodos de avaliação das estratégias**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/controle-estrategico-e-metodos-de-avaliacao-das-estrategias/99711/>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.

SOUZA, Edilberto Martins Cardoso; SANTOS, Rogério Teles. **A Contabilidade como Ferramenta de Controle**. 2005. Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/a-contabilidade-como-ferramenta-de-controle>>. Acesso em: 04 de Nov. de 2017.

FATORES DETERMINANTES PARA FORMAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA DE UM CLUSTER DE CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DAS PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Data de aceite: 02/06/2020

Valter João de Sousa

Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos

São José dos Campos – SP

ID Lattes: 4037684544757358

Vânia Maria Jorge Nassif

Uninove – SP

São Paulo – SP

ID Lattes: 6936403740310206

1 | INTRODUÇÃO

O rápido progresso da globalização e a consequente necessidade de desenvolvimento sustentável por parte de países e regiões constituem alguns dos principais vetores para a contínua integração entre os fatores: conhecimento científico, empreendedorismo tecnológico e inovação. Segundo a OCDE (1999) aproximadamente 55% da riqueza mundial é decorrente da aplicação de conhecimento e dos bens ou produtos intangíveis.

A formação e o desenvolvimento de um *cluster* de conhecimento podem ser influenciados por diferentes fatores como sua composição, atividades desenvolvidas,

capacidade de geração de inovação, empreendedorismo e intensidade de suas redes sociais (HUGGINS, 2008). Os atores componentes do cluster (empresas de base tecnológica, *spin-offs*, *startups*, instituições de ensino e pesquisa, institutos de fomento, dentre outros) e a maneira como se relacionam, também, podem determinar sua maior possibilidade de sobrevivência e assertividade.

No caso das pequenas e médias empresas de base tecnológica (PEBT's), sua importância tem assumido crescente importância na geração de riquezas e promoção do desenvolvimento sustentável em determinadas localidades, sendo creditada essa influência a um conjunto de fatores como conhecimento, empreendedorismo e inovação.

A concentração geográfica dessas empresas, suportadas por múltiplos atores e um elevado grau de orientação inovadora onde se possa verificar a identificação e aproveitamento de oportunidades, é definida como sendo um cluster de conhecimento (OCDE, 2000; MOROSINI, 2004).

Conforme Huggins (2008) o dinamismo destes *clusters* de conhecimento é tal que há um equilíbrio em constante mudança na importância relativa das condições líderes da gênese de um *cluster* para seu crescimento e

sustentabilidade.

A capacidade de criação de novas empresas de base tecnológica e geração de inovação estão no centro da realização da vantagem competitiva, e estão mudando o cenário econômico-geográfico com os *clusters* de conhecimento tornando-se os principais impulsionadores da prosperidade das nações.

O empreendedorismo tecnológico foi responsável pela emergência do *cluster* de conhecimento do Vale do Silício (SAXENIAN, 1994). Segundo a autora a maioria dos empreendedores pesquisados era composta por antigos funcionários de empresas do setor de informática ou telecomunicações, ou então por pesquisadores dissidentes das universidades e institutos de pesquisa e desenvolvimento da região que formaram suas próprias empresas (startups) baseadas em conhecimento e inovação.

Outros *clusters* de reconhecido sucesso como Cambridge (Reino Unido), Ottawa (Canadá) e Helsinque (Finlândia); atestam a fundamental importância do empreendedor tecnológico aliado ao conhecimento científico e a aplicação deste no desenvolvimento de inovações (HUGGINS, 2008).

No entanto, na América Latina, conforme Rodrigues et al. (2008) os problemas como a baixa expectativa que o conhecimento gerado publicamente seja transferido para aplicações no mercado com o objetivo de gerar ganhos de produtividade e competitividade, representa uma barreira para um sistema de incentivo a pesquisa e criação de empresas de base tecnológica.

No Brasil o processo de inovação tecnológica ocorre de maneira centralizada nas regiões Sul e Sudeste (SOUZA e COSTA, 2012). Segundo estes autores o estado de São Paulo concentra o maior número de municípios portadores de infraestrutura para o desenvolvimento e aplicação do conhecimento tecnológico (São Paulo, Campinas, São Carlos e São José dos Campos), por terem recebido apoio governamental na década de 1970. Furtado (2005) afirma que nessas cidades, sobretudo em São José dos Campos, foram criadas estruturas características dos pólos tecnológicos. Estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) demonstram que este município pode ser comparado às cidades como Seattle (EUA) e Tolouse (França) em virtude de sua especialização produtiva e ao seu nível de influência sobre lugares localizados além de seus limites.

Considerando-se, então, a importância dessas formações para o desenvolvimento sustentável, países ou regiões têm adotado políticas para o desenvolvimento de um *cluster* de conhecimento que alavanque seu desenvolvimento interno. Entretanto, a maioria das políticas adotadas tem se concentrado demais nos produtos estruturais de desenvolvimento, especialmente infraestrutura pesada, em detrimento dos processos funcionais, por exemplo, as redes e as cadeias de valor e de abastecimento subjacentes, importantes elementos para o crescimento bem sucedido.

Frente a este cenário e, considerando a escassez de estudos que mapeie o processo que desencadeia a formação e sustentação de um cluster de conhecimento, surgiram então algumas questões que nortearam esta pesquisa: Que fatores explicam

o surgimento das pequenas empresas de base tecnológica na cidade de São José dos Campos? De que forma essas empresas afetam a formação e sobrevivência do *cluster* de conhecimento existente na cidade?

Este trabalho buscou, portanto, ampliar a compreensão a respeito dos fatores que afetam o processo de desenvolvimento e sustentação de um *cluster* de conhecimento, com o intuito de contribuição para identificação de novos constructos que possam colaborar para o melhor entendimento da dinâmica desse processo.

2 | CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E REDES SOCIAIS

O tema conhecimento oferece muitas possibilidades de abordagens como: conhecimento teórico e prático, conhecimento filosófico e empírico, conhecimento científico, senso comum ou conhecimento e informação.

Neste trabalho se pretende trabalhar com o entendimento de conhecimento e seus desdobramentos enquanto elemento que impacta na geração da inovação e a conseqüente criação de pequenas empresas de base tecnológica, conduzindo a formação de *clusters* de conhecimento e desenvolvimento de determinadas localidades ou regiões.

Neste sentido pode-se afirmar que o conhecimento sempre foi considerado um importante fator para resolução dos problemas econômicos de satisfação das necessidades crescentes com recursos limitados. O progresso é determinado pelo conhecimento que se mobiliza para resolver os problemas econômicos percebidos. Schumpeter (1934) foi um dos primeiros economistas a introduzir o conhecimento como fonte de desenvolvimento econômico por meio da inovação, a qual é realizada através da criatividade e destruição.

Belussi e Pilotti (2002) e Albagli (2007) afirmam que a criação do conhecimento somente pode ser concretizada quando a informação é interpretada por um agente econômico que deverá contextualizar, valorizar, categorizar, corrigir, manipular, elaborar, rearranjar, resumir e estocar parte dessas informações. Cowan, David e Foray (2000) definiram uma tipologia para o conhecimento considerando as possibilidades de ser este conhecimento codificado (explícito) e não codificado (tácito), podendo ainda encontrar-se em estado manifesto, aludido e latente. Na prática econômica, muitas vezes, o que mais importa é a zona entre as complementaridades dos conhecimentos tácitos e explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Conforme Rutkauskas, Račinskaja e Kvietkauskienė (2013) as questões políticas globais mais complexas poderiam ser abordadas de forma eficiente ao se projetar um *cluster*, que iria integrar conhecimentos, inovação e tecnologia, considerando uma variedade de fatores internos e externos (social, cultural, econômica, política, inovação, dentre outros).

Bourdieu (2004) ao analisar as capacidades criadoras e inventivas do indivíduo

em sociedade afirma que essa sociedade possui a capacidade estruturar e conformar suas ações baseado em suas experiências espaciais e temporais, bem como nas percepções das atitudes e práticas vivenciadas. Portanto, pode-se supor que a utilização de um conhecimento declarado em determinadas localidades deverá ser influenciado pela cultura local.

As redes sociais podem ser abordadas de duas diferentes formas, conforme Silva (2010). A primeira abordagem analisa, por meio do conceito de rede social, as relações sociais informais existentes e sua ligação com a robustez da economia. A segunda entende as redes sociais com o a estrutura das inter-relações existentes entre os diversos atores econômicos, ou seja, uma forma de governança.

Ambas as abordagens consideram os conceitos de conectividade, reciprocidade e enraizamento (*embeddedness*) como sendo estruturas caracterizadas pela existência de oportunidades e de restrições.

O termo *embeddedness* discutido inicialmente por Polanyi (1975) e ampliado por Granovetter (1985) é utilizado para representar o fato de que toda ação encontra-se inserida no interior das redes de relações sociais que definem a estrutura social. Dimaggio (1994) acrescenta a esta afirmação o fato de que a ação econômica está ancorada tanto na estrutura social, quanto na cultura. A busca pela inovação implica na acumulação de conhecimento e capacitação tecnológica contínuas, sendo as redes sociais o principal vetor para ocorrência desse processo (TOMAÉL; ALCARÁ e DI CHIARA, 2005).

Como consequência, a sociologia econômica ganha importância na busca da complementação da teoria econômica com uma visão mais ampla e socialmente imersa. A nova economia prevê uma produção intensiva em conhecimento e é caracterizada pela criatividade, onde a capacidade do trabalhador em acumular e combinar conhecimentos tácitos e explícitos torna-se extremamente importante (CORSANI, 2003).

Os empreendedores tendem a utilizar diferentes tipos de contatos no processo de desenho da oportunidade, especialmente os laços fracos para acesso a conhecimento tecnológico (SINGH, 2000). A utilização das redes sociais possibilita ainda a legitimação e credibilidade (CASSON, 2003).

3 | ECONOMIA DO CONHECIMENTO E AS PEQUENAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (PEBTS)

Em uma variedade de discursos, seja entre os economistas, entre os políticos ou no mundo dos negócios, o conhecimento como um fator produtivo é afirmado como uma influência crescente sobre a competitividade e o crescimento.

Este ponto de vista está em concordância com a teoria neoclássica do crescimento e seu resultado padrão no qual, uma vez que um estado de equilíbrio é

atingido, o crescimento da renda per capita só pode ser induzida por um crescimento do conhecimento, o que leva à implementação de uma tecnologia mais eficiente de produção (ARROW, 1985; MALECKIE VARAYA, 1987; JAFFE, 1998).

O rótulo de “economia do conhecimento” abrange um vasto leque de atividades e interpretações. Pelo menos três linhas de investigação encontram-se sob este tema. A mais antiga abordagem, com as suas origens que remontam ao início dos anos 1960, centra-se no aumento de novas indústrias baseadas em ciência e seu papel na mudança social e econômica (MACHLUP, 1962).

Conforme Lundvall (1992) os processos produtivos e circulação de bens e serviços, a partir da Segunda Guerra Mundial, têm seu crescimento suportado por atividades baseadas em conhecimento. O surgimento de atividades e capacitações novas, fator determinante de crises estruturais e de ajustes nas economias e sociedades modernas, recebe diversas denominações por parte de autores e especialistas: “economia baseada no conhecimento”, “sociedade da informação”, “sociedade e economia em rede” e “economia do conhecimento” (CASSIOLATO et al, 2010). Todas essas terminologias apontam para a importância do conhecimento científico-tecnológico como fator fundamental no processo do desenvolvimento da inovação como fator de desenvolvimento e competitividade das sociedades.

Amaral, Ribeiro e Sousa (2007) afirmam que, apesar da dificuldade de assimilação, pelas teorias econômicas, a respeito do conhecimento como agente de desenvolvimento; alguns períodos da história são marcadamente caracterizados pelo grande desenvolvimento econômico relacionado a avanços tecnológicos. Segundo estes autores são estes avanços que propiciaram o desenvolvimento econômico e estão organizados em torno de seu desenvolvimento e difusão em determinadas áreas, locais e períodos específicos, caracterizando novos *clusters* de atividades inovadoras como fatores de crescimento.

De acordo a definição da OCDE (2000) um *cluster* de conhecimento compreende uma área geográfica contendo um número de empresas flexíveis e tecnologicamente sofisticadas, suportados por agências intermediárias com elevado grau de orientação inovadora, formação de novas empresas, e que a maioria das atividades inovadoras envolvam múltiplos atores. Para este tipo de *cluster* são atores fundamentais as pequenas empresas de base tecnológica.

Pequenas empresas de base tecnológica (PEBTs) são criadas a partir do desenvolvimento de tecnologias dentro de uma organização maior, podendo ser uma empresa privada, uma universidade ou um centro de pesquisa. Suas principais características são: possuem mais da metade das operações em P&D, quadro de funcionários altamente qualificado, elevada densidade tecnológica, primeiras vendas realizadas há mais de um ano após a criação da empresa, produtos dirigidos ao mercado global e poupança pessoal ou de familiares como principais fontes de fundos (KADJI e FILION, 2002).

Autio (1995) afirma que uma PEBT é aquela aonde a ideia do negócio da

empresa é essencialmente baseada na exploração de conhecimento tecnológico avançado. Muitas dessas empresas baseadas em inovação contínua, e de pequeno porte, crescem de forma particularmente rápida, sendo, por esse motivo, chamadas de gazelas (JULIEN, 2010). Estas empresas atuam como uma estimulação ativa para o nascimento de novas empresas, necessitam de serviços dinâmicos e provocam impactos relevantes em outras empresas e atores em seu entorno.

As empresas baseadas em novas tecnologias têm uma taxa de mortalidade entre 20-30% em 10 anos, comparada com mais de 80% para outros tipos de negócios, sendo que a concentração regional deste tipo de empresa pode criar um *feedback* positivo com o aumento da procura pela experiência de instituições de apoio como capitais de risco, serviços legais e contratos de investigação e produção (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A gestão da inovação nas pequenas empresas de base tecnológica depende da existência na empresa de mecanismos para identificar, processar e selecionar as informações oriundas do ambiente externo acerca das oportunidades para mudanças (MACULAN, 2004).

Um dos fatores que contribui para uma eficaz gestão da inovação em pequenas empresas de base tecnológica (PEBTs) é o fato de serem criadas, em sua maioria por empreendedores que tiveram acesso ensino superior e que se beneficiaram de iniciação à pesquisa, demonstrando forte orientação para a inovação (MACULAN, 2005).

A análise da interação entre o conhecimento, a inovação e a tecnologia revela certo problema: não há informação suficiente sobre o processo de mudança tecnológica, que é causada por fatores de desenvolvimento social. Ainda não está claro, como diferentes fatores e processos de negócios afetam a transformação do conhecimento à tecnologia (RUTKAUSKAS, RAČINSKAJA E KVIETKAUSKIENĖ, 2013).

Portanto é importante o desenvolvimento de pesquisas que busquem a análise da formação das pequenas empresas de base tecnológica e formação de *clusters* de conhecimento sob o ponto de vista do processo social de sua formação.

4 | METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo exploratório-descritivo. Raupp e Beuren (2004, p. 80) afirmam que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

A pesquisa descritiva tem como um de seus objetivos, informar o pesquisador a respeito de situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada ((PINSONNEAULT e KRAEMER, 2003). As fontes de informações para realização do

presente estudo foram divididas em entrevistas em profundidade, utilizadas na primeira e na terceira fase da pesquisa de campo. Na segunda etapa optou-se pela realização de um grupo focal.

Na primeira etapa da pesquisa, ocorrida em junho de 2014, foram realizadas entrevistas em profundidade com cinco membros da comunidade da cidade de São José dos Campos, por identificá-los como atores relevantes para a criação de empresas e formação do *cluster*. Foram contatados um representante da ASSECRE (Associação dos Empresários do Chácaras Reunidas – Pequenas Empresas), um representante CIESP de São José dos Campos, um representante da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia, um representante de uma instituição (ITA) de ensino e o coordenador do *Cluster* Aeroespacial Brasileiro.

A escolha dos participantes do grupo focal, segunda etapa da pesquisa, realizado em março de 2015, considerou uma relação próxima destes com instituições significativas para o processo de criação de empresas de base tecnológica, bem como seu histórico profissional, e a relação destes com os temas conhecimento, inovação e empreendedorismo. Deste grupo participaram representantes do Parque Tecnológico de São José dos Campos, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia, Departamento da Ciência e Tecnologia Aeroespacial, Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos, das PEBTs e do Sebrae.

Para realização da terceira etapa da pesquisa buscou-se mapear a população de PEBTs da cidade de São José dos Campos. O levantamento considerou dados da prefeitura municipal, dos parques tecnológicos e das incubadoras existentes na cidade e apontou a existência de um número aproximado de trezentas PEBTs, além de dados do IBGE. Foram contatadas quinze empresas de pequeno porte de base tecnológica, da cidade de São José dos Campos e que atendessem aos requisitos da pesquisa. Dessas 15 empresas 10 concordaram em participar da pesquisa.

A organização dos dados por categoria de resposta contou com a ajuda do software ATLAS.ti. Com base neste agrupamento, procedeu-se então a análise de conteúdo.

5 | RESULTADOS

5.1 Categorização dos Resultados

A transcrição e análise das entrevistas realizadas nas três etapas da pesquisa deram origem a categorização dos dados que propiciaram respostas ao problema de pesquisa, bem como o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. O processo de categorização teve como objetivo fornecer, por condensação, uma representação do pensamento subjacente dos respondentes acerca do objeto de estudo.

As categorias emergentes desse processo foram: conhecimento, instituições, relacionamentos, mercado, cultura e recursos, conforme a Figura 2.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Conhecimento	Formação	Onde se forma o conhecimento da cidade
	Tipificação	Tipo de conhecimento (tácito ou explícito)
	Difusão	Formas como o conhecimento é transferido entre pessoas ou instituições
Instituições	Ensino Superior	instituição de ensino superior de qualquer natureza
	Institutos de Pesquisa	Instituto de pesquisa público ou privado
	Empresas	Empresas individuais ou órgãos de classe
Relacionamentos	Formais	Institucionais
	Informais	Pessoais
	Buraco Estrutural	Falta de relacionamento
Mercado	Regulação	Atuação da legislação em relação às PEBTs
	Demanda	Desenvolvimento de mercado demandante
	Aspectos Mercadológicos	Aspectos relacionados ao ambiente de negócios
Identidade Cultural	História	Aspectos relacionados a formação da cidade
	Empreendedorismo	Comportamento da sociedade frente ao empreendedorismo
Recursos	Estruturais	Existência de ambiente físico e institucional
	Humanos	Qualificação de mão-de-obra
	Financeiros	Disponibilização de recursos financeiros (investimento, financiamento ou subvenção)

Figura 1: Categorias emergentes da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Juntamente com essas categorias principais foram detectadas, também, subcategorias referentes a significativas ramificações encontradas e que contribuíram para a identificação de fatores que explicam a contribuição das PEBTs na formação do *cluster* de conhecimento, objetivo da pesquisa.

5.2 Análise e Discussão dos Resultados

O conhecimento é o conceito que permeia toda essa pesquisa, uma vez que o interesse subjacente ao objetivo principal é o entendimento de como o conhecimento científico tecnológico pode conduzir determinadas localidades a obterem um diferencial competitivo, por meio do empreendedorismo e da inovação, e beneficiarem-se de todas as vantagens advindas daí. Entretanto, conforme Drucker (2002, p. 25): "...a inovação baseada no conhecimento é temperamental, caprichosa e difícil de controlar."

Pode-se supor que o conhecimento como fator de desenvolvimento local ou regional tenha que vencer uma importante etapa, que é a de difusão desse conhecimento, para atingir seu benefício maior, ou seja, a geração de inovação tecnológica a partir de sua aplicação por pessoas empreendedoras.

Para Albagli (2007) a transmissão do conhecimento não é a garantia de acesso ou apropriação do conhecimento, devendo haver uma reconstrução desse conhecimento

considerando características como especificidade, individualidade e cultura para sua efetiva contribuição (ou não) para o desenvolvimento local.

A análise dos dados coletados indica que, sob a ótica dos respondentes, o conhecimento científico-tecnológico é um fator essencial quando se pensa em formação de um *cluster* de conhecimento. Apesar disso foram expostas opiniões que entendem a aglomeração existente na cidade como sendo um “Sistema Produtivo e Inovativo Local - SPILs”.

Entretanto, pesquisas como a de Furtado (2005) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) declaram a existência de um polo tecnológico na cidade de São José dos Campos, comparável aos existentes nas cidades de Seattle (EUA) e Toulouse (França).

A formação de um *cluster* de conhecimento, conforme descrito na literatura (Mallet, 2004; Garnsey & Longui, 2004; Huggins, 2008; Kirk & Cotton; 2012), exige que a região onde esteja localizado seja rica em institutos de ensino e de pesquisa de qualidade de forma a prover a formação do conhecimento necessário ao desenvolvimento da tecnologia que conduzirá a inovação e a formação de empresas de base tecnológicas. A identificação e o aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento tecnológico estão condicionados ao conhecimento da ciência de base e específica que induzirá estudantes, pesquisadores ou trabalhadores das empresas na busca do desenvolvimento de soluções inovadoras.

A forma como o conhecimento científico-tecnológico é encontrado na cidade foi salientado pelos respondentes. Existe um conhecimento codificado e manifesto que é ensinado e difundido por meio das instituições apropriadas para este fim e, também, o conhecimento codificado latente ainda não reconhecido pela ciência e que é desenvolvido a partir de experimentos de estudantes e pesquisadores. Este tipo de conhecimento quando exposto ao conhecimento não codificado, fruto das experiências práticas e da vivência, pode gerar a identificação e aproveitamento de oportunidades. Conforme Cowan *et al.* (2000) o conhecimento, codificado ou não codificado, pode encontrar-se em estado manifesto, aludido e latente.

A preocupação com o encontro dos dois tipos de conhecimento citados levou a subcategoria “difusão”, citada pelos respondentes. Esta subcategoria diz respeito à forma como o conhecimento transborda e é transferido para novas aplicações, podendo transformar-se em uma fonte de geração de novas empresas de base tecnológica.

Conforme Garcia (2001) uma etapa fundamental para o processo de geração e difusão do conhecimento e inovações, é o compartilhamento das habilidades e experiências decorrentes do fluxo constante da troca de informações qualitativas, por meio de códigos e canais específicos. O autor enfatiza a importância da dimensão local e de concentração de firmas, através da proximidade geográfica, nesse processo.

Conforme exposto pelos respondentes existe a difusão do conhecimento na cidade, entretanto as formas de ocorrência desta difusão são variadas e dependem dos relacionamentos estabelecidos. Pode-se perceber que, independente de ser

formal ou informal, existe uma difusão do conhecimento gerado na cidade, bem como o fato de que esta difusão conduz a criação de PEBTs. Na opinião dos respondentes a efetividade da difusão do conhecimento dependerá, também, da postura da instituição geradora desse conhecimento, bem como das demais instituições do *cluster*.

As instituições que compõem um *cluster* de conhecimento (empresas, institutos de pesquisa, instituições de ensino, organismos de fomento, instituições financeiras, dentre outras) possuem diferentes culturas internas, objetivos e grau de importância.

A visão de Schumpeter (1934) defende que o desenvolvimento tecnológico é dependente do relacionamento entre o ambiente institucional e os diversos atores voltados para a geração de novas tecnologias. Dosi (1982) corrobora este pensamento quando afirma que o fator gerador do transbordamento do conhecimento ocorre a partir da relação entre as instituições, o capital social e o capital humano.

Já Julien (2010) discorre a respeito da pirâmide do empreendedorismo, a qual contempla em uma face os empreendedores ou catalisadores da atividade empreendedora, a segunda face conecta esses empreendedores ao ambiente (mercado e recursos) e a terceira face que conecta os dois primeiros ao tempo que rege a multiplicação e o dinamismo. Este autor destaca a importância do fator tempo, o qual age sobre o comportamento dos empreendedores, propiciando escolhas mais ou menos oportunas.

Os respondentes da pesquisa percebem as instituições como atores que ora facilitam, ora dificultam o processo de formação e sobrevivência do *cluster*.

A cidade de São José dos Campos apresenta um conjunto de instituições que, de acordo com a literatura, conseguem propiciar o nascimento de um *cluster* de conhecimento. Entretanto, uma questão fundamental e que se mostra na maioria das falas dos respondentes é a questão da governança de todo esse aparato institucional para que seja direcionada para obtenção de resultados mais permanentes contribuindo para a sobrevivência e evolução desse *cluster*.

O Parque Tecnológico é uma das organizações que se apresenta como uma possível solução ou mitigação para as deficiências provenientes da questão da governança. Uma forma de governança citada por Powell e Smith (1994) são as redes sociais, podendo estas redes assumir duas diferentes formações: formais e informais. Huggins (2008) analisando alguns dos principais clusters de sucesso no mundo (Vale do Silício, Cambridge, Ottawa e Helsinque) cita a existência de redes sociais como uma característica necessária para o início e evolução deste tipo de conglomerado.

Nesta pesquisa os relacionamentos emergiram como um importante elemento tanto facilitador como dificultador para circulação da informação e do conhecimento. Conforme Julien (2010) as redes de relacionamentos constituem a estrutura de comunicação e aprendizado que uma região oferece aos seus atores, podendo favorecer (ou não) o desenvolvimento de uma cultura empreendedora dinâmica aberta à inovação, desde que forneçam informações novas, variadas e de qualidade.

Estas formas são tratadas na literatura da sociologia econômica como laços fortes

e laços fracos. De acordo com Granovetter (1973) os laços fortes tem uma relação com a confiança do relacionamento estabelecido e, os laços fracos estão apoiados em encontros esporádicos. O autor cita ainda a ausência de comunicação, fato que geraria uma lacuna impeditiva para o aproveitamento das oportunidades. Burt (2001) chamou esta lacuna de buraco estrutural.

O conceito da ação econômica encrustada em uma estrutura social complexa foi estudada por diversos autores (POLANYI, 1975; GRANOVETTER 1982, DI MAGGIO, 1995), tendo sido denominada como “*embeddedness*”.

Os laços estabelecidos entre os diversos atores do *cluster* de São José dos Campos, conforme os respondentes da pesquisa, assumem as formas apontadas na literatura: formais, informais e falta de comunicação.

Os relacionamentos formais podem gerar problemas pelo alto grau de formalização, diferenças de objetivos, demora no processo de efetivação, dentre outros problemas. Uma forma de contornar os problemas existentes com a burocracia institucional é a utilização de relações informais, as quais contribuem para superar algumas dificuldades provenientes da formalidade e burocracia estabelecidas pelos laços fortes, mas apresenta como um de seus problemas a falta de rastreabilidade, o que ajudaria no planejamento de soluções estratégicas.

Essa estratégia é exposta por Granovetter (1985) como sociologicamente eficiente, ou seja, os atores devem se pautar pelas regras locais estabelecidas. Percebe-se durante a análise das entrevistas a existência de uma lacuna de relacionamento e que prejudica a identificação e aproveitamento das oportunidades. Os problemas gerados pela falta de relacionamento, em última instância, podem gerar uma defasagem na atualização das tecnologias, fato que pode afetar sua competitividade no mercado.

A visão das PEBTs relacionadas a estas lacunas de relacionamentos induz, em muitos casos, essas pequenas empresas a optarem por um caminho mais difícil de percorrer, ou seja, o caminho da ação individualizada.

Uma das principais características do grupo estudado, bem como da grande maioria das pequenas empresas de base tecnológica da cidade de São José dos Campos, é a falta de conhecimento dos aspectos relativos à condução do negócio sob o ponto de vista de gestão.

Na literatura são bastante discutidos alguns desses aspectos como: patentes, obtenção de capital inicial, políticas públicas de financiamento, dentre outros quando se produz pesquisas a respeito do tema empreendedorismo e inovação (ACSE AMORÓS, 2008; VAN WINDEN, 2005).

Entretanto, outros aspectos como especulação imobiliária ou custo de obtenção do conhecimento ou propensão ao risco dos investidores em *startups*, são menos discutidos (HUGGINS, 2008).

As preocupações com os fatores de mercado emergiram como uma das categorias da pesquisa, subdividindo-se em três subcategorias: regulação, demanda e aspectos mercadológicos. A regulação aparece nas diversas etapas da pesquisa

como sendo a falta de regularização para a efetiva transferência do conhecimento entre a universidade e os demais atores da sociedade.

Esta regulação não se refere especificamente às questões da propriedade intelectual, mas perpassa os diversos fatores possíveis de regulação e que possam contribuir para uma melhoria nas condições gerais do *cluster*.

Toda inovação deve ter um mercado comprador para ser definida como inovação, portanto a existência e viabilização desse mercado comprador para seus produtos é um ponto crucial para as PEBTs. O processo de inserção do produto novo no mercado é afetado, conforme Rogers (1995), por quatro variáveis principais: inovação em si, os canais de comunicação, o tempo de adoção pelos consumidores, e o sistema social do mercado pretendido.

Esta preocupação é mais presente em pesquisadores ou promotores de política públicas do que propriamente entre os proprietários de PEBTs (JULIEN, 2010). Isto provavelmente decorre do fato de que estes proprietários, na maioria das vezes, não se encontram preparados para o negócio, mas sim para o desenvolvimento do produto.

Os aspectos mercadológicos do produto como controle de custos, precificação, comunicação com o mercado não recebem a devida atenção, quando na realidade são tão cruciais à sobrevivência e evolução da empresa como a identificação da oportunidade.

A falta de conhecimento das dificuldades enfrentadas ao fazer a opção por um nicho de mercado que contemple qualquer nível de governo (contratação, recebimento, dentre outros aspectos) pode conduzir algumas dessas pequenas empresas de base tecnológica a situações de fluxo de caixa irreversível. Uma das causas dos problemas relacionados a questões de acesso ao mercado é o fator cultural.

A cultura entendida como práticas sociais que se traduzem em comportamentos e propensões estruturadas de pensar, sentir e agir de modos determinados pode conduzir ações e respostas dos indivíduos às demandas do meio social (BOURDIEU, 2004). Pode-se, portanto, supor que as dimensões históricas, tecnológicas, culturais ou sociais devam ter uma influência significativa sobre as práticas da difusão do conhecimento nas sociedades.

Os aspectos históricos, tendências empreendedoras e localização surgiram na fala dos respondentes como subcategorias a serem considerados na pesquisa. Alguns desses aspectos da cultura local foram enfatizados pelos respondentes.

As práticas dos atores sociais são resultantes das ações coletivas e de sua lógica comportamental, suas histórias e cultura (BOURDIEU, 2004). Segundo os respondentes a ligação existente entre história de criação da Embraer e a cultura formada a partir dessa história permitiu a geração de um ambiente favorável à sustentação do cluster existente na cidade de São José dos Campos, mesmo com certas objeções por eles apontadas.

Sem o respaldo desse fator histórico que está carregado dos elementos do empreendedorismo, conhecimento tecnológico, inovação e sucesso, talvez o *cluster*

não tivesse sido criado.

A dimensão cultural pode afetar a decisão de criação da empresa por motivos ligados a família e ao meio social.

Entretanto, todos esses fatores intangíveis, fundamentais para a criação e evolução do *cluster*, necessitam de uma infraestrutura em termos de recursos.

Os alicerces para uma política de cidade do conhecimento devem considerar, conforme Van Winden (2005), uma infraestrutura adequada em termos de recursos como conhecimento de gestão, financeiro, universidades, institutos de pesquisa, atividades empresariais, dentre outros recursos, para que haja possibilidade de que o sucesso seja alcançado. A necessidade desses recursos é corroborada por autores como Cassiolato e Gadelha (2010) e Julien (2010).

A análise dos dados apontou os recursos como uma das categorias emergentes, sendo que os recursos estruturais, os recursos humanos e os recursos financeiros foram as subcategorias que se sobressaíram.

Os recursos humanos são apontados como um elemento de qualidade para a formação e evolução do *cluster*, entretanto, existe certa falta de conexão entre a formação da mão de obra e as necessidades do segmento empresarial. Além disso, existe a necessidade de adequação da oferta de cursos e tipos de conhecimento, alinhando as novas necessidades das empresas locais às novas tecnologias demandadas em função dos avanços ocorridos.

Conforme Silva et al. (2007) a expansão e alteração qualitativa do sistema do sistema educacional se faz necessária a medida em que um *cluster* de conhecimento evolui, exigindo mais competências científicas e tecnológicas.

A questão da infraestrutura financeira leva em consideração não apenas a existência de organizações para o fornecimento do capital inicial das PEBTs (financiamento, investimento ou subvenção), mas, também, a questão cultural de pré-disposição (ou não) ao risco.

A infraestrutura logística foi citada pelos respondentes como sendo um fator decisório na intenção de permanência na cidade. A cidade está localizada próxima a portos, aeroportos, centros financeiros e de lazer, o que facilita não apenas as questões envolvendo o negócio como também as necessidades familiares de qualidade de vida.

O desenvolvimento de um *cluster* de conhecimento é na realidade um processo multidisciplinar que afeta todas as estruturas de uma sociedade, incluindo os setores econômico, social, institucional, bem como as atitudes e a cultura (SILVA et al., 2007).

A caracterização da cidade como inclusa no regime de crescimento empreendedor em virtude do elevado número de pequenas empresas de base tecnológica (PEBTs) que, conforme o secretário de Desenvolvimento Econômico e da Ciência e Tecnologia da cidade, atinge um número superior a trezentas empresas; é outro dado que pode-se entender como bastante relevante para o reconhecimento da cidade como cluster de conhecimento.

Essas empresas são bastante diversificadas com relação ao setor de atuação,

entretanto, pode-se notar a existência de um número bastante significativo de empresas voltadas ao setor aeronáutico, justificado pelo fato de ser a cidade o maior polo da indústria aeronáutica da América Latina.

A análise dos impactos causados pela fusão dos fatores conhecimento, empreendedorismo e inovação, que juntos representam a base para criação das pequenas empresas de base tecnológica e formação dos *clusters* de conhecimento de maior sucesso ao redor do mundo, tem sido bastante estudada por pesquisadores ao redor do mundo, embora de forma incipiente no Brasil.

Entretanto esses estudos possuem alguns vieses, ora para as análises econômicas, ora para as análises sociológicas. A Figura 3 reúne os principais fatores analisados nessas pesquisas, e faz uma síntese dos fatores encontrados nesta pesquisa.

Principais fatores analisados na literatura econômica	Principais fatores analisados na literatura da sociologia econômica	Fatores encontrados nesta pesquisa
PIB Nível de Investimento em P&D Atividade Econômica Número de <i>startups</i> Nível de emprego Patentes Taxa de Emprego/Desemprego	Redes Sociais e Inovação Tipos de relacionamentos ou a falta dele Capital Social Cultura Transferência de tecnologia	Conhecimento (formação, tipificação, valor e difusão) Arcabouço institucional Relacionamentos Fatores relacionados ao negócio (mercado, regulamentação, aspectos mercadológicos) Cultura Recursos Tempo

Figura 2: Principais fatores relacionados à criação e evolução de um cluster de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Esses focos específicos em determinados campos da ciência criam lacunas para uma análise mais abrangente dos elementos de criação de um cluster de conhecimento. Julien (2010) aborda esse tema de maneira mais abrangente, sem, no entanto, enveredar sua análise para os países periféricos.

A análise da ocorrência desse tipo de *clusterização* fora do eixo dos países centrais é bastante escassa, caracterizando nova lacuna para estudos que possam contribuir com a complementação dos conhecimentos existentes a respeito do assunto.

Outros estudos com viés em resultados econômicos concluem que o empreendedorismo é o fator que pode funcionar como um canal para o transbordamento de um novo conhecimento culminando com a abertura de novas empresas de base tecnológica, utilizando-se do arcabouço institucional (ACSet al., 2005; MUELLER, CASTANHAR, 2007).

Entretanto, os resultados obtidos nesta pesquisa demonstra a existência de uma barreira forte, relacionado aos aspectos intangíveis (estrutura *soft*) que impedem a concretização do processo de criação das PEBTs, apesar da existência de uma

estrutura institucional e de recursos (*hard*).

A Figura 4 apresenta uma síntese do processo de criação de PEBTs e da formação do cluster de conhecimento na cidade de São José dos Campos.

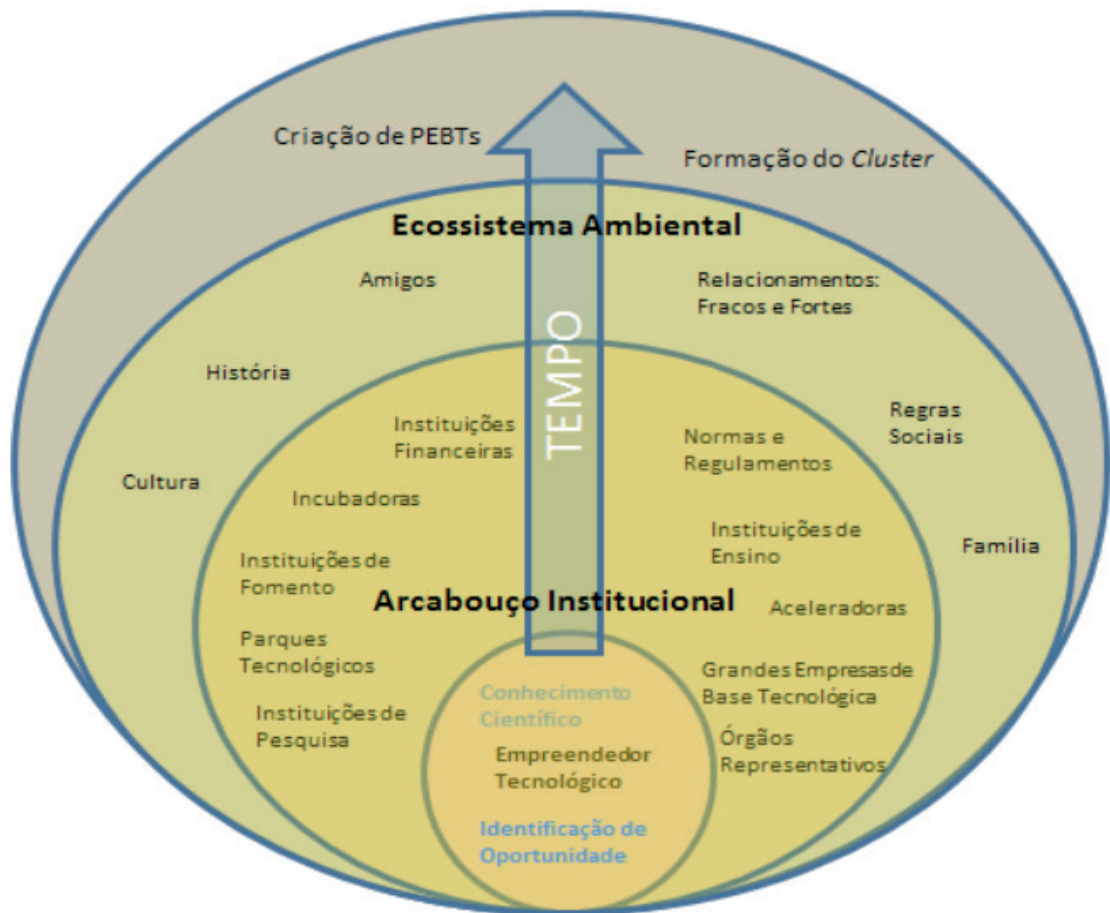


Figura 4: Síntese do Processo de Criação de PEBTs em São José dos Campos

Fonte: Elaborado pelo autor

O processo inicia com a confirmação da existência de um ator fundamental para o processo: o empreendedor tecnológico. No caso de São José dos Campos este ator pode ser identificado nos proprietários das PEBTs analisadas, bem como em dados analisados nas incubadoras e parques tecnológicos existentes na cidade como sendo uma pessoa com excelente formação que identificou uma oportunidade de aplicação de seus conhecimentos em uma inovação que possui viabilidade de comercialização.

As PEBTs são identificadas na literatura (SAXENIAN, 1994, 2008; VARGA, 1997, HUGGINS, 2008) como elementos presentes e necessários para a formação dos *clusters*.

Para viabilização do processo de aplicação do conhecimento tecnológico na criação de pequenas empresas de base tecnológica, por meio da identificação e aproveitamento de uma oportunidade de negócios, foram mapeados dois ecossistemas: arcabouço institucional e ecossistema cultural.

O arcabouço institucional que permite a constituição física, financeira e legal dessas pequenas empresas, conforme respondentes da pesquisa, guarda grande

diferença em termos de operacionalização, em relação aos países centrais.

Vários respondentes já tiveram a oportunidade de conhecer alguns *clusters* de destaque mundial como, por exemplo, o Vale do Silício, tendo casos em que alguns desses proprietários têm investimento em empresas *startups* nesses locais. Com base em suas experiências, citam como principais diferenças as facilidades existentes nestas localidades em termos de normas e regulamentação dos processos inovativos e formação de empresas, além da disponibilidade do capital e a relação de parceria entre universidade e empreendedores.

Como Castells e Hall (1994) ilustram, o desenvolvimento de *clusters* de conhecimento envolve a estreita integração dos fatores “usuais” de capital-produção, trabalho e matéria-prima, reunidos por algum tipo de empreendedor institucional e constituídos por uma forma particular de organização.

Apesar dessas diferenças para esse arcabouço institucional pode-se presumir que um esforço por parte dos envolvidos (governo, empresa e universidades) esses problemas detectados poderiam ser minimizados. Óbvio que não se pretende diminuir o grau de dificuldade para resolução destes problemas estruturais, principalmente quando se considera a complexidade de ordem político institucional a que estão subordinados, entretanto, pode-se dizer que se bem equacionados estes problemas podem ser resolvidos em um horizonte de tempo relativamente curto.

O segundo ecossistema encontrado, o qual denominou-se de “ecossistema cultural” é a principal barreira à formação das pequenas empresas de base tecnológica e conseqüente formação e sobrevivência de um *cluster* de conhecimento, quando considera-se suas características locais.

Nesse ecossistema foi possível identificar os fatores intangíveis como cultura, história da cidade, relacionamentos, regras sociais, amizade e influência de familiares. Esses fatores foram discutidos na literatura, entretanto não foram analisados sob o ponto de vista de fatores impeditivos à sobrevivência do *cluster*.

No entanto, são estes os fatores que, em última instância, podem neutralizar os investimentos financeiros despendidos para a formação de um arcabouço institucional, fazendo com que a identificação de uma inovação tecnológica não seja aproveitada.

No caso da cidade de São José dos Campos pôde-se identificar, conforme apresentado anteriormente, que o investimento financeiro planejado para formação da indústria aeronáutica brasileira criou as bases de para existência de diversos desses fatores ambientais como: histórico de sucesso na cidade, cultura de iniciar um negócio com base em conhecimento tecnológico, relacionamentos em torno do tema tecnologia (institucionais ou pessoais) e baixa resistência familiar ao risco de criação de empreendimento tecnológico.

Essas características relativas ao ecossistema cultural, que propiciam a sobrevivência do *cluster* existente na cidade de São José dos Campos, são aquelas que representam as maiores diferenças entre países centrais e periféricos, dado que são representativas das características locais, e podem justificar o porquê da não

obtenção de sucesso na replicação de clusters como o do Vale do Silício em países menos desenvolvidos.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa pode-se confirmar a importância das PEBTs para a existência de um *cluster* de conhecimento. A criação desse *cluster* pode ser induzida por meio de uma estratégia de governo que investirá na formação do arcabouço institucional e, se for o caso, importará empreendedores.

Entretanto, a literatura mostra que a replicação de um *cluster* não é a garantia de sucesso, em virtude da variação de fatores necessários à sua formação. A implementação de políticas públicas com esse intuito têm levado a intervenções governamentais mal concebidas. Deve-se considerar a existência de um conjunto de barreiras para formação destes *cluster* ligados aos aspectos intangíveis como: cultura, história, relacionamentos, regras sociais, amigos e família.

Esse conjunto de fatores pode impedir que a estrutura institucional, criada em um primeiro momento, atinja seu objetivo maior que é a criação de pequenas empresas de base tecnológica por meio dos empreendedores tecnológicos.

Os países periféricos não possuem um histórico de sucesso em termos de desenvolvimento tecnológico, fato este que leva a uma cultura de resistência ao empreendedorismo tecnológico, além das dificuldades de aceitação de seus produtos no mercado.

A postura adotada com relação à segurança dos investimentos pessoais, também, é um fator impeditivo para o empreendedorismo e a criação de empresas. Os cidadãos, de forma geral, têm uma postura de aversão ao risco ou querem a garantia de um retorno rápido. Estas características podem ser fruto de uma política econômica diferenciada entre os dois grupos de países.

Nos países centrais a política econômica não favorece o investimento em ativos mais seguros em virtude de seus baixos rendimentos. Esse fato cria uma cultura de investimento de risco. Essa cultura de aversão ao risco cria nos países periféricos uma série de regras sociais que afetam os custos de transação e terminam por desestimular esse tipo de investimento.

O tempo necessário para obtenção de resultados é um fator que deve ser compreendido pelos indutores para a formação do *cluster*, principalmente em países periféricos. Esse tempo também é diferente para pertencentes aos dois grupos de países, em virtude da existência de pré-condições favoráveis ou não.

Uma forma para minimização do tempo de evolução dos *cluster* de conhecimento, com base nos resultados desta pesquisa, é a utilização do arcabouço institucional como ferramenta de atuação junto à população de forma a fomentar o empreendedorismo tecnológico e diminuir as resistências do ecossistema cultural.

Finalmente, pode-se destacar como principal contribuição desta pesquisa a evidência do “ecossistema cultural” como uma barreira à sobrevivência e sucesso de clusters de conhecimento, causados principalmente em função do nível de desenvolvimento econômico e social dos diversos países.

Por meio do estudo da cidade de São José dos Campos pôde-se identificar aspectos característicos dos países periféricos e que têm participação decisiva para a sobrevivência e sucesso do *cluster*.

Acredita-se que os resultados encontrados por meio desta pesquisa possam contribuir para definição de políticas públicas que visem à melhoria de resultados esperados na criação de novos *cluster* que objetivem a melhoria da competitividade e a qualidade de vida de determinadas localidades.

Conforme enfatizado anteriormente grande parte dos estudos envolvendo este tema enfatizam as resultantes do processo, bem como sua ocorrência em países centrais. Portanto, sugere-se a replicação deste estudo em outros países periféricos para validação dos achados nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Sociedade da informação e do conhecimento: desafios teóricos e empíricos. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.3, p.10-16, 2007.

AMARAL, L.; RIBEIRO, J.; SOUSA, M. Economia do Conhecimento. Noção, Base de Sustentação e Tendências. **Sociedade Portuguesa de Inovação**, 2007.

ARROW, K. J. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in: **Production and Capital: Collected Papers of Kenneth J. Arrow**, Cambridge (MA), London, 1985, pp. 104-119.

AUTIO, E. Technology-based firms in innovation networks: Symplectic and generative impacts. In: **EIASM RENT IX Workshop, Catholic University Of Piacenza**. 1995. p. 22.

BELUSSI, F.; PILOTTI, L. Knowledge creation, learning and innovation in Italian industrial districts. **GeografiskaAnnaler: Series B, Human Geography**, v. 84, n. 2, p. 125-139, 2002.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of business venturing**, v. 1, n. 1, p. 107-117, 1985.

BOURDIEU, P. **A Economia das trocas simbólica**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

CASSIOLATO, José Eduardo et al. Perspectivas do investimento na economia do conhecimento. **Rio de Janeiro: Synergia: UFRJ, IE**, 2010.

CASSON, Mark. **The entrepreneur: An economic theory**. Rowman & Littlefield, 1982.

CASTELLS, Manuel, HALL, Peter. **Technopoles of the world: the making of twenty-first century industrial complexes**. London: Routledge, 1994.

CORSANI, A. Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, p. 15-32, 2003.

COWAN, R.; DAVID, P. A.; FORAY, D. The explicit economics of knowledge codification and tacitness. **Industrial and corporate change**, v. 9, n. 2, p. 211-253, 2000.

DIMAGGIO, Paul. Culture and economy. **The handbook of economic sociology**, v. 27, 1994.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.

DOZ, Yves L.; WILLIAMSON, Peter. **Alliances as Entrepreneurship Accelerators**. INSEAD, 2002.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FURTADO, André Tosi. Novos arranjos produtivos, estado e gestão da pesquisa pública. **Ciência e Cultura**, v. 57, n. 1, p. 41-45, 2005.

GARNSEY, E. Complex processes and innovative places; the evolution of high tech Cambridge and Sophia-Antipolis. **International Journal of Technology Management**, v. 28, p. 336-355, 2004.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, p. 481-510, 1985.

HUGGINS, Robert. The evolution of knowledge clusters: progress and policy. **Economic development quarterly**, 2008.

JAFFE, Adam B. Patents, patent citations, and the dynamics of technological change. **NBER Reporter**, p. 8-11, 1998.

JULIEN, P.A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento/ Pierre-André Julien**; tradução Márcia Ferreira Salvador. – São Paulo: Saraiva, 2010.

KADJI, Y. C., FILION, L.J. **Essaimagetecnologique**. Examen de la documentation. Cahier de recherche 2002-14, Chaired'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal, 2002.

LUNDEVALL, B-Å (Ed.). **National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter, 1992.

MACHLUP, Fritz. **The production and distribution of knowledge in the United States**. Princeton universitypress, 1962.

MACULAN, Anne-Marie. Como aprendem e inovam as pequenas empresas de base tecnológica?. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, 2004.

MACULAN, ANNE MARIE. Analisando o empreendedorismo. **EGEPE–Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 4, p. 497-507, 2005.

MALECKI, Edward J. et al. Innovation and changes in regional structure. **Handbook of regional and urban economics**, v. 1, p. 629-645, 1987.

MOROSINI, P. Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance, **World Development**, v. 32, n. 2, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The knowledge Creating Company**. Oxford University Press, New York, 1995.

OCDE. **Patents and Innovation: Trends and Policy Challenges**. 1999.

OCDE. **Is There a New Economy?** In First Report on the OCDE Growth Project, Paris, 2000.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993.

POLANYI, K. L'économie en tant que processus institutionnalisés In: POLANYI, K ; ARENSBERG, C. **Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie**. Paris: Librairie Larousse, 1975.

PORTER, M.: **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

RAUPP, M. F.; BEUREN, I. M. Metodologia de Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRÍGUEZ, A.; DAHLMAN, C. J.; SALMI, J. **Knowledge and innovation for competitiveness in Brazil**. World Bank Publications, 2008.

RUTKAUSKAS, A. V.; RAČINSKAJA, I.; KVIETKAUSKIENĖ, A. Integrated knowledge, innovation and technology cluster as a self-regulating complex system. **Business, Management and Education**, v. 11, n. 2, p. 294-314, 2013.

SAXENIAN, Annalee. **Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SCHUMPETER J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, A. F. **Análise de Redes Sociais Informais e o Compartilhamento do Conhecimento Organizacional**. Santa Maria, RS, 2010. 98f. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Santa Maria, Brasil.

SINGH, Robert Paul. **Entrepreneurial opportunity recognition through social networks**. Psychology Press, 2000.

SOUZA, A. A. M.; COSTA, W. M. Análise de uma Tecnópolis Brasileira: O caso do Complexo tecnológico-industrial-aeroespacial de São José dos Campos. Geografia: **Revista da Faculdade de Letras**, n. 1, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2008.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação, Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

VARGA, A. **Regional economic effects of university research : a survey**. Department for Economics Geography and Geoinformatics, University of Economics and Business Administration, Vienna, 1997 (Working paper).

A ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA PRIMEIRA IGREJA BATISTA DE JACIARA/MT

Data de submissão: 03/02/ 2020

Data de aceite: 02/06/2020

Manoel Martins de Jesus

Bacharel em Administração. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Vale do São Lourenço/EDUVALE – Jaciara/MT. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7922967368353976>

Esdras Warley Nunes de Jesus

Mestre em Economia em Agronegócios e Desenvolvimento Regional pela UFMT/MT.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3749889508824706>

RESUMO: Este estudo de caso tem por objetivo pesquisar se a gestão administrativa no contexto da Primeira Igreja Batista em Jaciara/MT, preenche positivamente sua vocação organizacional numa perspectiva gerencial visto que a Igreja é, ao mesmo tempo, organização e organismo. Como organismo ela atua onde reside a atividade fim de sua existência: a esfera espiritual, evangelizando e anunciando o Reino de Deus que é a sua razão de ser; e, enquanto organização desenvolve suas ações secundárias que diz respeito à estrutura que permite que a mesma seja vista como instituição integrada ao terceiro setor agindo social e economicamente falando. Procurando compreender melhor esta dualidade – organismo e organização, aborda-se o conceito

da Gestão Eclesiástica, tendo como sub-tema a Administração Eclesiástica no local onde se desenvolveu as atividades fruto deste estudo de caso. As pesquisas foram realizadas via documentação, internet, jornais e declarações testemunhais. As análises que compõem este estudo de caso são de referenciais teóricos que tentam conceituar e classificar a Gestão e a Administração Eclesiástica, com trabalhos já publicados sobre o assunto com autores como Peter F. Drucker, Lorin Woolfe e Idalberto Chiavenato, entre outros, que estabelecem a finalidade da gestão neste importante segmento do terceiro setor, como tem revelado ser as instituições eclesiais.

PALAVRAS-CHAVE: Drucker, administração, eclesial, igreja.

ECCLESIASTIC ADMINISTRATION: CASE STUDY OF THE FIRST BAPTIST CHURCH OF JACIARA / MT

ABSTRACT: This case study aims to research whether administrative management in the context of the First Baptist Church in Jaciara / MT, positively fills its organizational vocation in a managerial perspective since the Church is, at the same time, organization and organism. As an organism, it acts where the end activity of its existence resides: the spiritual sphere, evangelizing and announcing the Kingdom of

God which is its *raison d'être*; and, as an organization, it develops its secondary actions with regard to the structure that allows it to be seen as an institution integrated with the third sector acting socially and economically speaking. In order to better understand this duality - organism and organization, the concept of Ecclesiastical Management is approached, with the Ecclesiastical Administration as a sub-theme in the place where the activities were developed as a result of this case study. The searches were carried out via documentation, internet, newspapers and testimonial statements. The analyzes that make up this case study are based on theoretical references that attempt to conceptualize and classify Ecclesiastical Management and Administration, with works already published on the subject with authors such as Peter F. Drucker, Lorin Woolfe and Idalberto Chiavenato, among others, who establish the purpose of management in this important segment of the third sector, as has been revealed by ecclesiastical institutions.

KEYWORDS: Drucker, administration, ecclesiastical, church.

1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui um estudo de caso cujo objetivo principal é analisar a estrutura organizacional eclesial denominada Primeira Igreja Batista no município de Jaciara (MT), em que se aplicou a pesquisa de campo documental e bibliográfica. A pesquisa técnica aplicada foi à descritiva na qual se procurou descrever as características da organização.

O universo onde foi realizado este estudo de caso encontra-se na comunidade religiosa composta – na época, por cento e vinte (120) pessoas que gozavam da condição de membros com vínculos estatutário que em virtude de sua forma de governo, determina que todas as decisões tomadas pelos membros devem ser oficializadas em assembleias ordinárias ou extraordinárias que representam a vontade da maioria, devidamente registradas em atas. O exame de documentos permitiu afirmar que o universo pesquisado representou cem por cento (100%).

O estudo se propõe a questionar e levar à reflexão sobre os atos administrativos na visão de DRUCKER (1999) se no contexto eclesial, a instituição estaria preenchendo ou não, positivamente, a vocação organizacional numa perspectiva gerencial, visto que a igreja é, ao mesmo tempo, organização e organismo. Na hipótese de ser um organismo, ela (a igreja), atua onde reside a atividade fim de sua existência, e, enquanto organização desenvolve ações secundárias como instituição integrada ao terceiro setor agindo social e economicamente.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Considerações iniciais

Peter F. Drucker é para a administração uma das maiores autoridades no final do século passado, pois em 1954, quando a Ciência da Administração, depois do impulso que recebeu com a Segunda Guerra Mundial, começava a definir os princípios que iriam orientar a arrancada tecnológica do século passado, Drucker escrevia o seu primeiro livro (Prática da Administração de Empresas). De lá para cá, reformulando os conceitos de Taylor, (1856/1915) na Inglaterra; de Fayol (1845/1925) na França, de Ratenhau (Walter Ratenhau, 1867/1922) na Alemanha e de Root (Elihu Root, 1845/1937) na própria América, ele sinalizou para a Administração os novos caminhos que nos trouxeram à evolução de hoje. Junto com outros três grandes nomes da Ciência Administrativa, Newman, Kontz e O'Donell, construíram para o mundo a chamada Teoria da Administração.

Com o livro “Management Challenges in the 21st Century”; lançado no Brasil em 1999, pela Editora Pioneira – Thomson Learning, com o título de “Desafios Gerenciais para o Século XXI” mostrou o que anos depois continua sendo tratado como um novo paradigma da Administração: As instituições do terceiro setor, notadamente as eclesíásticas, que no livro são citadas várias vezes com reiterada ênfase dado o importante papel que estas organizações exercem na sociedade moderna, cuja receita de sucesso ainda são as quatro atividades imprescindíveis à toda administração:

“Toda instituição – e não apenas as empresas – precisa embutir em sua administração cotidiana, quatro atividades empreendedoras que percorrem caminhos paralelos:

- 1- O abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição e assim por diante que não mais constituem uma alocação de serviço;
- 2 - Organizar-se em vista do aperfeiçoamento sistemático e contínuo;
- 3 - Ter em vista a exploração sistemática e contínua, especialmente, de seus êxitos. É preciso construir um amanhã diferente, baseado num hoje já testado e comprovado;
- 4 - Organizar a inovação sistemática – ou seja, criar um amanhã diferente, que torne obsoletos os produtos hoje bem sucedidos e os substitua por outros.

Em suma: a instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modifica-la”. (DRUCKER, PETER, pág. 52, 53, Exame, 1999).

2.2 A administração eclesíástica

Para uma melhor compreensão do que seja administração eclesíástica, temos que entender claramente os princípios básicos da administração num todo, aceitando-se de modo geral, que seja o planejamento, a organização, a direção e o controle tido como funções básicas do administrador, constituindo-se o processo administrativo (CHIAVENATO, 2000).

Como é perceptível que os princípios da Teoria da Administração são adotados na administração eclesíástica, esta precisou-se ser norteadada por outras normas, em virtude

da sua natureza, visto a organização (igreja) não se confundir com nenhuma sociedade ou grupo ético. GABY *apud* OLIVEIRA (2012) define administração eclesiástica como sendo responsável pela “condução das estruturas institucional, orgânica e comunitária da igreja, mediante princípios, normas, funções e procedimentos, com o objetivo de cumprir seus propósitos (...)”.

Pode-se conceituar administração eclesiástica como sendo o conjunto de atividades que tem como finalidade precípua proporcionar a gestão dos recursos (humanos, materiais, financeiros e técnicos) dentro de uma instituição religiosa (igreja), visando atingir os objetivos propostos em seu planejamento. Outro conceito que é possível de ser afirmado é que a administração eclesiástica estuda os diversos assuntos ligados as tarefas e responsabilidades pastorais, quanto a sua função de líder ou administrador chamado para gerir uma instituição religiosa.

2.3 O termo administração

A palavra despenseiro (Gr. oikonomos) é encontrada dez vezes no Novo Testamento, que por vezes é também traduzida por “mordomo” (RYRIE, 1991, p.1294) em Lucas 12.42, ou “administrador” (RYRIE, 1991, p.1299) em Lucas 16.1, e eventualmente, como “tesoureiro” (RYRIE, 1991, p.1431) em Romanos 16.23 ou “curador” (RYRIE, 1991, p.1477) em Gálatas 4.2.

A responsabilidade do despenseiro (Gr. oikonomia) é mencionada nove vezes, sendo traduzida por “administração” (RYRIE, 1991, p. 1299) em Lucas 16.2, “dispensação” (RYRIE, 1991, p.1499) em Colossenses 1.25 ou “serviço” (RYRIE, 1991, p.1516) na 1ª Carta a Timóteo 1.4. O conjunto de palavras tem como radicais os vocábulos “casa” (Gr. oikos) e “lei” (Gr. nomos).

No grego clássico, oikonomia significava, originalmente, a gerência de um lar, e oikonomos denotava o mordomo da casa. No latim, o termo é oikonomia, de onde se deriva o nosso vocábulo economia. Despenseiro equivale a ecônomo, originalmente um indivíduo encarregado da administração de uma casa grande (RYRIE, 1991, p. 873; 1299).

2.4 Formas de administração

Para SOBRINHO (2002) as formas de governo eclesiástico não surgem por acaso, nem tampouco são estabelecidas pelos seus fundadores. De forma geral obedece a imposições mais ou menos frequentes, como, por exemplo: as razões doutrinárias, socioculturais, históricas e estratégicas.

No primeiro caso, a forma de governo surge da interpretação dos princípios e doutrina em que cada igreja se fundamenta. Ao mesmo tempo, a manutenção de uma determinada estrutura de poder tende a pressionar a formulação de doutrinas e regulamentos que a justifiquem e perpetuem. Enquanto que no segundo caso, as igrejas tendem a absorver formas de governo e padrões de exercício de poder que

estejam dentro do contexto cultural em que surgem ou que estão inseridas.

Além disso, como toda a estrutura social tende a se perpetuar, independente das suas razões de origem, as igrejas não fogem a essa regra, então, os padrões estruturais de uma denominada época podem se impor historicamente. Por fim, como última imposição ou razão, uma igreja pode assumir um modelo de governo como parte da sua estratégia, visando alcançar, com maior eficiência, os seus objetivos institucionais.

Segundo KESSLER; CÂMARA (2012) existem formas especiais e largamente diferentes de governo eclesiástico, que tem obtido prevalência nas comunidades cristãs através dos séculos passados, e que continuam sendo mantidas com diferentes graus de sucesso, como por exemplo:

1 - Episcopal ou Prelática: forma que o poder de governar descansa nas mãos de prelados, e no clero mais alto; tal como sucede nas igrejas; romana, grega, anglicana, e na maior parte das igrejas orientais.

2 – A Presbiteriana ou Oligárquica: forma em que o poder de governar reside nas assembleias, sínodos, presbitérios e sessões; sendo a forma de governo eclesiástico das igrejas escocesa, luterana, e nas várias igrejas presbiterianas.

3 – A Congregacional ou Independente: forma em que a entidade pratica o autogoverno, pois cada igreja individual e local se auto-administra mediante a voz da maioria de seus membros; é a forma governamental que sucede entre os batistas, os congregacionais, os independentes, e alguns outros grupos evangélicos.

2.5 Administração eclesiástica nos dias atuais

Na opinião do pastor José Welington Bezerra da Costa, várias vezes reeleito presidente da Convenção Geral das Assembleias de Deus, principal entidade da maior Denominação Evangélica do Brasil, em entrevista concedida à “Folha Uol”, no dia 12 de abril de 2013;

“A Igreja tem dois lados. Tem o lado espiritual e o lado material, o lado social. No lado espiritual, a Bíblia, oração, jejum, ensinamento bíblico. Do lado material, do lado do patrimônio, é uma empresa que nós temos que administrá-la de acordo com as leis vigentes no país. [...] Nós, da Assembleia de Deus, não participávamos da vida política do país. Só depois, quando eu assumi a presidência [...] Quando eu cheguei, com o crescimento da Assembleia de Deus, eu entendi que precisávamos colocar alguém para nos representar. E isso foi feito. Hoje temos 28 deputados federais assembleianos (Costa, José Welington Bezerra da.).¹

As palavras do pastor Costa demonstram claramente como o conceito Igreja “Ekklesia”², mudou nestes últimos 30 anos. Percebe – se então que a Igreja que trabalhava desordenadamente, tendo como base apenas o ímpeto e a boa vontade

1 Entrevista à Folha.uol. Acesso: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/1261988-feliciano-quer-tirar-proveito-da-situacao-diz-lider-de-sua-igreja.shtml> - Acessado em 13/04/2013 as 09:00).

2 Instituição citada no Evangelho de Mateus capítulo 16: 18; quando Jesus falou: “[...] edificarei a minha Igreja [...]” ou “Ekklesia” – ajuntamento popular - Livro de Atos, Capítulo 19: 32, 41

de seus fiéis foi substituída pela Igreja Instituição. Como Instituição a Igreja possui e é sujeita a regras, normas e leis e como organização tem a função de controlar o funcionamento da sociedade.

Ainda conforme o Pr. Costa “[...] do lado material, do lado do patrimônio, é uma empresa que nós temos que administrá-La. [...]”. Pastor José Welington está se referindo, provavelmente ao novo modelo eclesial dos dias atuais. A Ekklesia – ajuntamento popular, de Atos dos Apóstolos, ou “[...] minha igreja”, (Jesus Cristo), está sendo substituída gradativamente pela Instituição Empresa.

A instituição empresa, geralmente, é entendida como uma atividade que produz e oferece bens ou serviços com o objetivo de suprir uma necessidade humana visando lucro. A característica empresarial observada na Igreja é a ação de oferecer serviços (educacionais, por exemplo) e produtos (editoriais, por exemplo) de qualidade para seus membros o que a identifica cada vez mais a outras instituições semelhantes existentes no terceiro setor.

As organizações sem fins lucrativos (ou econômicos) de acordo com Chiavenato (2000, p.154) pertencentes ao terceiro setor, enfrentam atualmente um dos seus maiores obstáculos, que é a utilização de técnicas apropriadas para sua gestão. As entidades cristãs não fogem a essa regra e mostram sinais de incorporação de práticas administrativas, à medida que se vêem “obrigadas” a adaptar-se aos novos paradigmas da sociedade.

A administração eclesial nos dias atuais está consolidando gradativamente o modelo de Igreja que trabalha o Gerenciamento do Desempenho. Se 30 anos atrás quando o pastor José Welington se elegeu pela primeira vez presidente da Convenção Geral das Assembléias de Deus, alguém mencionasse o termo “gerenciamento do desempenho” a qualquer outro termo da Bíblia, provavelmente seria acusado de heresia. Na entrevista supracitada pastor Welington também fala deste outro papel da Igreja:

“Em primeiro lugar, nós trabalhamos para paz social, na recuperação da criatura humana. Eu entendo que o homem, em si, tem condição de se recuperar em qualquer circunstância da vida. O lado social, o benefício à criatura humana em todas as áreas da vida, desde a educacional, da alimentação, da parte familiar, da parte social, de se integrar à sociedade, procurar ajudá-lo para que ele consiga emprego, trabalho, afim de que essa pessoa, que era uma pária para a nação, passe a ser um cidadão de bem, operando, contribuindo para a nação”.

Afirma Lorin (2009, p.118) que o Gerenciamento do Desempenho inclui os três seguintes estágios: primeiro; estabelecimento de metas e direção (geralmente feito no início, antes da ação ocorrer). Examinando atentamente as palavras do Pr. José Welington percebemos na prática a orientação dada por Lorin. “[...] trabalhamos para paz social, na recuperação da criatura humana. [...]” em segundo, o incentivo (aplicado enquanto a tarefa está sendo realizada). “[...]. O lado social, o benefício à criatura humana em todas as áreas da vida, desde a educacional, da alimentação, da

parte familiar, da parte social, de se integrar à sociedade”; e, em terceiro e último, as recompensas e consequências (aplicadas depois que a tarefa foi completada). “[...]. para que ele consiga emprego, trabalho, afim de que essa pessoa, que era uma pária para a nação, passe a ser um cidadão de bem, operando, contribuindo para a nação”.

Conforme o exposto acima; quando aplicado corretamente, o gerenciamento do desempenho estimula as pessoas a uma realização ainda maior em sua tarefa ou projeto, desenvolvendo simultaneamente suas habilidades e aumentando seu interesse. Fazendo a leitura das entrelinhas da entrevista supra-citada, percebe-se um insight muito simples e óbvio:

[...] o centro de uma sociedade, de uma economia e de uma comunidade moderna não é a tecnologia, não é a informação, não é a produtividade. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. Hoje em dia, a instituição administrada é a maneira usada pela sociedade para conseguir que as coisas sejam feitas. E a administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados. (Drucker. Peter F. Entrevista à REVISTA EXAME – 24.02.1999-Pág 46)

3 | RESULTADO E DISCUSSÃO

Para se entender melhor o trabalho desenvolvido foi necessário compreender o que significa atividade-fim e atividade-meio desenvolvidas no seio de uma instituição religiosa.

Atividade - fim diz respeito a qualquer trabalho ou esforço desenvolvido que contribua para o alcance da missão ou visão da igreja que é alcançar as pessoas da cidade de Jaciara (MT) e região com o Evangelho de Cristo, agregando os valores contidos na Palavra de Deus através dos propósitos bíblicos vividos na Primeira Igreja Batista.

As atividades – meio, são as que dão o suporte à atividade – fim e se referem aos trabalhos administrativos de gestão e aos trabalhos internos que juntos dão o suporte necessário aos trabalhos externos de ação social e evangelismo.

O modelo eclesial adotado pela igreja é o de hierarquia de baixa complexidade, ou seja, mesmo sendo o pastorado considerado a mais alta função desempenhada pelos batistas, os seus poderes (do pastor) estão limitados pela assembleia geral. Essa autonomia torna a igreja burocrática, porém funcional em relação a outros modelos de instituições religiosas.

Segundo SOBRINHO (2002) as decisões, em sua grande maioria, são descentralizadas, como resultado do modelo eclesial adotado e depende da validação – ou homologação em assembleias ordinárias ou extraordinárias, porém o pastor pode exercer influência nas decisões das assembleias chegando a alguns casos a centralizar a tomada de decisão.

Ao analisar a evolução dos batistas em Jaciara (MT) foi possível identificar as

perspectivas históricas na fundação e evolução da instituição, levou-se em consideração que os seus fundadores vieram de outros estados e aqui tornaram realidade sua forma de crer e suas diversidades religiosas no tocante ao modelo oficial religioso vigente no Brasil de então.

A avaliação de desempenho fica a cargo das lideranças instituídas e acontece quase sempre com a efetivação de uma ação qualquer, da execução de um planejamento ou de um projeto, na maioria dos casos centralizados na visão e na missão da Igreja. Como as atividades são exercidas por voluntários, o ajuste mútuo é realizado de forma complementar na integração das atividades desenvolvidas num todo pela comunidade institucional.

4 | CONCLUSÕES

Em relação aos trabalhos desenvolvidos neste estudo de caso, verificou-se que como organização a Primeira Igreja Batista de Jaciara (MT) têm algumas características e composições formais: É uma entidade social, devidamente construída de forma legal e com finalidade filantrópica e assistencial, possuindo um sistema organizacional administrativo, sujeita as leis e autoridades humanas e é regulamentada por um estatuto social cumprindo todos os quesitos de uma organização do terceiro setor. Como tal ela se divide em organismo e organização.

Como organismo ela tem realizado as atividades próprias de sua visão, isto é, ser uma Igreja bíblica, informal, contextualizada, ágil e transparente em suas ações, e que valoriza pessoas acima de estruturas ou programas; preserva os seus valores anunciando o evangelho – mostrando o amor de Deus através do amor para com o próximo e dentro da filosofia teológica – esforça-se para obedecer aos mandamentos e ordenanças divinas.

Como organização ela cumpre o seu papel de subordinada ao Estado de Direito Democrático e realiza sua missão: Alcançar as pessoas da cidade de Jaciara e região com o Evangelho de Cristo, agregando os valores contidos na Palavra de Deus através dos propósitos bíblicos vividos.

As análises que compõem este estudo de caso tem referenciais teóricos que conceituam e classificam as Teorias Gerais da Administração à Administração Eclesiástica com trabalhos já publicados por autores, tais como, Peter F. Drucker, Eliel Gaby e Wagner Gaby, Lorin Woolfe, Idalberto Chiavenato, Luiz Rogério Nogueira, Josué Campanhã, Nemuel Kessler e Samuel Câmara, publicações estas que estabelecem a finalidade da administração neste importante segmento do terceiro setor, como tem revelado ser as Instituições eclesásticas.

REFERÊNCIAS:

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 10ª ed., 2010.
- BERNARDES, Cyro e MARCONDES Reynaldo C.. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 3ª ed. 2003.
- CÂMARA, Samuel e KESSLER Nemuel. **Administração Eclesiástica**. Rio de Janeiro: CPAD, 20ª ed., 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 6ª ed, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Adm e Negócios, 1999.
- GABY, Eliel e GABY, Wagner. **Planejamento e Gestão Eclesiástica**. São Paulo: CPAD, 1ª ed., 2012.
- GINSBURG, Christian D. **Os Essênios: Sua história e doutrinas**. Editora Pensamento. 1ª Edição, 2007. São Paulo – SP.
- LAKATOS, Eva Maria, Marina de Andrade Marconi. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 1992.
- NOGUEIRA, Luiz Rogério. **Gestão Administrativa e Financeira Eclesiástica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1ª ed. 2008.
- RYRIE, Charles C. **A Bíblia de Estudo Anotada – Expandida**. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 1991.
- WOOLFE, Lorin. **Liderança na Bíblia**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 1ª ed. 2009

A INFLUÊNCIA DA HOSPITALIDADE E DAS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS NO ATENDIMENTO DA HOTELARIA

Data da submissão: 30/01/2020

Data de aceite: 02/06/2020

Cícera Carla Bezerra da Silva

Universidade Anhembi Morumbi

Programa de Pós-graduação em Hospitalidade

São paulo - sp

ORCID 0000-0002-8559-5650

cicera.cbsilva@sp.senac.br

Sérgio Luiz do Amaral Moretti

Universidade Federal de Uberlândia

Programa de Pós-graduação em Administração

Uberlândia – mg

ORCID 0000-0002-9457-6064

sergiomoretti@ufu.br

RESUMO: A hospedagem pode ser simplesmente um lugar onde dormir e repousar, mas, também um conjunto de serviços muito além de fornecer uma cama e um teto. A produção brasileira sobre relações entre as diversas áreas que governam o setor hoteleiro é bastante escassa. Principalmente, não se encontram estudos quantitativos para identificar oportunidades e problemas. O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria. Os procedimentos metodológicos incluíram um levantamento bibliográfico que

permitiu a elaboração do instrumento de coleta de dado, seguindo-se um *survey* aplicado junto a profissionais da hotelaria. A análise foi feita por meio da modelagem de equações estruturais utilizando o método Smart-PLS (*Partial Least Square*). Os resultados mostram que quanto maior a Hospitalidade oferecida, melhor é a avaliação dos colaboradores de que as Diretrizes Organizacionais os auxiliam no Atendimento aos clientes/hóspedes. O instrumento, após os ajustes provou que é capaz de medir o que propôs podendo ser replicado futuramente, uma contribuição inédita para os estudos da Hospitalidade.

PALAVRAS-CHAVE: Hospitalidade; Diretrizes Organizacionais; Atendimento; Hotelaria; Modelagem de Equações Estruturais.

THE INFLUENCE OF HOSPITALITY AND ORGANIZATIONAL GUIDELINES IN HOTELS SERVICE

ABSTRACT: Accommodation can simply be a place to sleep and rest, but also a set of services far beyond providing a bed and a roof. Brazilian production on relations between the different areas that govern the hotel sector is quite scarce. Mainly, there are no quantitative studies to identify opportunities and problems. The objective of this research is to analyze the influences of Hospitality and Organizational

Guidelines on Service in the hospitality industry. The methodological procedures included a bibliographic survey that allowed the elaboration of the data collection instrument, followed by a survey applied to hospitality professionals. The analysis was done by modeling structural equations using the Smart-PLS method (Partial Least Square). The results show that the greater the Hospitality offered, the better is the evaluation of employees that the Organizational Guidelines assist them in serving customers / guests. The instrument, after adjustments, proved that it is capable of measuring what it proposed and can be replicated in the future, an unprecedented contribution to the studies of Hospitality.

KEYWORDS: Hospitality; Organizational Guidelines; Service; Hospitality; Structural Equation Modeling.

1 | INTRODUÇÃO

O setor da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios. Para algumas pessoas a hospedagem é simplesmente um lugar onde dormir e repousar, mas para outras, a infraestrutura de hospedagem corresponde a um conjunto de serviços que vão muito além de fornecer uma cama. Conforme Chon e Sparrowe (2003, p. 6), [...] *a indústria da hospitalidade desenvolveu-se para acomodar hóspedes com as mais variadas preferências.*

As pesquisas sobre hotelaria se confundem algumas vezes com os estudos sobre hospitalidade, fato que ocorre pelo conceito se justapor, muitas vezes, à própria definição da hoteleira. Os EUA e a Inglaterra utilizam o termo *hospitality industry* como uma forma de descrever o conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY, LYNCH; MORRISON, 2007).

A produção brasileira sobre as relações entre as diversas áreas que governam o setor hoteleiro é bastante escassa. Principalmente, não se encontram pesquisas quantitativas que se apoiem em fatos para identificar oportunidades e problemas em uma área potencialmente criadora de percepções positivas ou negativas por parte dos clientes/hóspedes. Esta pesquisa pretende contribuir para o campo de pesquisa preenchendo um gap que os autores julgam importante.

O objetivo desta pesquisa foi analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria. Acredita-se que o estudo poderá contribuir para o debate sobre as estratégias de desenvolvimento de diferenciação pela gestão hoteleira tornando os negócios mais eficazes. A metodologia da pesquisa iniciou com um levantamento bibliográfico, seguindo-se um *survey* aplicado junto a profissionais da hotelaria.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

A Hospitalidade é uma virtude que se espera ocorrer quando se defronta com o estranho, alguém que *deve* ser reconhecido como o outro. A alteridade é o balizador dessa relação, e se colocar no lugar do outro é um exercício, cujo sentido mais importante é entender o tipo de vínculo criado, seja de estreitamente ou esgarçamento (CAMARGO, 2004, SELWIN, 2004). Neste sentido a hospitalidade se insere nos estudos filosóficos, sociológicos e antropológicos sem muita conectividade com o campo comercial, pautado pelo contrato monetário.

Contudo, estudos recentes sobre Hospitalidade apontam que seu aprofundamento pode proporcionar uma abordagem mais humanizada, especialmente nas organizações de serviços, particularmente na questão do compartilhamento de valores e conhecimentos entre anfitriões e hóspedes. Lashley (2000) trata a Hospitalidade como parte da atividade econômica na sociedade. Em reforço a esta proposição, Lynch *et al* (2011), observaram que a produção de conhecimento ligado ao domínio comercial mostra-se maior, já que todo um setor econômico deriva do nome Hospitalidade (hotelaria, catering, turismo, entre outros).

Na mesma direção seguem Morrison e O’Gorman (2008), lembrando que o interesse pela hospitalidade ultrapassou a discussão se é ou não comercial tendo se firmado como campo de estudo multidisciplinar. Na etapa final de toda relação comercial há o envolvimento do valor monetário, mas até que se finde essa relação, a Hospitalidade pode fazer parte de todas as etapas precedentes. Telfer (2005) afirma que mesmo existindo um interesse final calculista, a hospitalidade no contexto comercial pode existir.

Como se pode perceber, a essência da Hospitalidade converge para a essência da experiência de consumo. Para Knutson *et al.*, (2009) a questão se fixa na necessária participação das pessoas envolvidas e não coisas. Em reforço à questão da experiência, Knutson e Beck (2003) ampliam a discussão apontando para o fato de que são três os fatores que levaram ao predomínio da experiência sobre outros aspectos do consumo: a tecnologia, maior quantidade de consumidores, e competição acirrada pela diferenciação e lealdade do consumidor. Para Zomerdiik e Voss (2010) trata-se de um campo de estudos científico, um novo território com fronteiras, ainda desconhecidas sobre o comportamento do consumidor. Tal argumentação nos leva a propor a primeira hipótese desta pesquisa:

H1 – A Hospitalidade influencia o Atendimento, na hotelaria.

Nesta mesma linha, a Hospitalidade supera o encontro em si constituindo-se em uma experiência ampla o que foi corroborado por Lashley, Lynch e Morrison, (2007, p. 9) *ao tratar de uma abordagem mais abrangente da oferta de hospitalidade e atos hospitaleiros, organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas*. Robinson e Lynch (2007) propõem que nas

organizações dois níveis distintos atuam em favor do hóspede: o nível macro, que seria o da organização em si, e o nível micro que seria o do atendimento.

Assim, pode-se pensar que no nível macro são geradas diretrizes, normas e, valores que devem ser disseminados por toda a organização, inspirando o nível micro para adoção de uma postura hospitaleira. Quando Lashley (2008, p.81-82) elenca atributos para a cultura de hospitalidade e qualidades chaves do anfitrião ele está seguindo a mesma linha. Para o autor uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas), contudo indivíduos praticam hospitalidade.

Recentemente Moretti (2015), postulou que as empresas que fornecem serviços podem adquirir uma importante diferenciação se compreenderem que a Hospitalidade pode estabelecer relações de reciprocidade com os hóspedes, criando uma proximidade simbólica entre provedor e hóspede/cliente. Portanto, resgatar os comportamentos e atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre ambos.

A partir dos comentários acima, pode-se estabelecer um paralelo entre o objetivo da hospitalidade privada, a saber, converter estranhos em amigos e o objetivo da hospitalidade comercial, que seria converter clientes eventuais em frequentes, estabelecendo um laço de confiança com neles. Ambos passam reconhecimento ao outro (LASHLEY, 2008, p.80). Portanto, entende-se que a Hospitalidade é um comportamento que deve se concentrar na experiência do hóspede provocando momentos memoráveis. Neste sentido, importante crédito deve ser concedido a Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) que desenvolveram uma escala, especificamente para medir o envolvimento da alta gerência usando os atributos da Hospitalidade, assim como para Ariffin e Maghzi (2012) que trabalharam a percepção da Hospitalidade por hóspedes/clientes.

Com base no exposto é possível perceber que a Hospitalidade, pode influenciar as Diretrizes Organizacionais quanto ao atendimento dos hóspedes/clientes devendo ser difundidas por toda a empresa no sentido de criar um ambiente hospitaleiro. Pode-se, portanto propôr a segunda hipótese desta pesquisa:

H2 – A Hospitalidade influencia as Diretrizes Organizacionais, na hotelaria.

Um espaço hospitaleiro é a base ideal para o encontro de serviços, neste caso, o encontro de Hospitalidade. Diversas dimensões tratam deste momento, dos quais se destacam as sociais (relacionais) e espaciais (LUGOSI, 2009). Ambos caminham para o consenso de que se trata de fontes geradoras de experiências, seja por meio do ambiente físico (*servicespace*) ou relacionadas a aspectos emocionais, com base nos cinco sentidos, o atendimento pessoal, o funcionamento adequado dos processos de *front* e *back office*, o comportamento dos demais clientes, principalmente.

Gross e Pullman (2011) notaram que os principais aspectos desta miríade de elementos constituintes da experiência são, sem dúvida, 1) o relacional, ou seja, as interações que se formam durante um 2) cenário físico durante o encontro promotor

da experiência. O aspecto relacional é o mais importante, pois desempenha um papel crucial na avaliação dos clientes/consumidores.

Como bem apontaram Gentile, Spiller e Noci (2007) os diferentes níveis: emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social são vivenciados em níveis e combinações distintas. Portanto, deve-se pensar em diversas dimensões operando em um *continuum*: os espaços, elementos físicos e processos (*tech points*), conforme previsto por Zomerdiijk e Voss (2010), as pessoas envolvidas no encontro (*touch points*) como a participação de outros clientes conforme analisado por Gentile, Spiller e Noci (2007) e Lugosi (2009).

Ainda sobre os contatos de clientes com colaboradores da empresa hoteleira, Matos, Alves e Wada (2012) apontam que se ampliando a perspectiva de observação para as demais atividades de Hospitalidade podem-se associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que são percebidos pelos usuários que propicia traçar estratégias e conduzir à vantagem competitiva. Com isso a função das Diretrizes Organizacionais é colocada em destaque, já que sob essa orientação os funcionários que cuidam, em maior ou menor grau, do Atendimento saberão como proceder.

Para Hemmington (2007) a experiência de Hospitalidade se dá a partir de cinco dimensões: 1) a relação entre anfitriões e hóspedes; 2) a generosidade do provedor; 3) o estabelecimento de um teatro eficiente que possibilite o desempenho dos serviços; 4) muitas pequenas surpresas por parte do provedor; 5) assegurar a segurança dos hóspedes (estranhos). O modelo do autor se aproxima bastante da proposta de cultura de Hospitalidade de Lashley (2008) e da *Hospitality Industry Culture Profile* de Tepeci e Bartlett (2002). Esses estudos, sem dúvida contribuíram para hipotetizar a influência das diretrizes do nível macro da organização para o nível micro, ou seja, o atendimento em si.

Com base nos argumentos acima se pode propor a terceira hipótese:

H3 – As Diretrizes Organizacionais influenciam o Atendimento, na hotelaria.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O modelo é formado por três constructos, Hospitalidade, Diretrizes Organizacionais e Atendimento conforme visto na seção anterior. A elaboração da escala considerou o agrupamento destes assuntos conforme o objetivo pretendido. Sua validação seguiu a recomendação de DeVellis (2003) e Pasquali (2007). Foram realizadas quatro etapas em seu desenvolvimento: 1) identificação de escalas já testadas, por meio da revisão da literatura; 2) validação de face; 3) validação semântica; e, 4) validação estatística.

Para a validação de face e semântica, primeiramente as escalas foram traduzidas do inglês por acadêmicos proficientes na língua e posteriormente

retraduzidas para o ajuste de significado das variáveis. Somente após a revisão das escalas já em português foi realizada a segunda etapa por acadêmicos especialistas (PASQUALI, 2007). As sugestões foram incluídas no instrumento original de pesquisa que resultou em 50 questões.

A validação estatística foi feita mediante a aplicação de um pré-teste realizado no Centro Universitário do Grande Hotel Senac em Águas de São Pedro por meio de um instrumento impresso. Os respondentes foram os 70 funcionários do Senac das duas unidades. Foi escolhido o horário do almoço, já que todos fazem suas refeições no local.

O modelo nesta etapa de ajuste sofreu a eliminação de 28 variáveis sendo 3 do constructo Diretrizes, 11 do Atendimento e 14 de Hospitalidade. Nenhum deles atingiu carga fatorial necessária pelos critérios aceitos e foram eliminados do questionário aplicado no survey. A etapa posterior, de análise estatística eliminou outras 6 variáveis que apresentaram a menor diferença de carga entre os constructos e destacadas em cinza, uma no Atendimento (7), duas de Diretrizes Organizacionais e três de Hospitalidade.

Com o processo de ajustes realizado pode-se agora analisar o resultado final com uma amostra mais focada no atendimento na hotelaria, formada por gerentes, supervisores e pessoal do *front desk*. O Quadro 1 mostra os constructos e as 16 variáveis que compõem o Modelo Final.

Constructos	Variáveis	
Diretrizes Organizacionais	DIR_1	Sua organização acolhe e considera os colaboradores um importante recurso da empresa
	DIR_2	Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores
	DIR_3	Sua organização pratica o lema “trate os outros como você gostaria de ser tratado”
	DIR_4	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
	DIR_5	Sua organização acredita que “trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões”
	DIR_6	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
	DIR_7	Sua organização é orientada para conquistas
Hospitalidade	HOSP_8	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
	HOSP_9	Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária
	HOSP_10	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas
	HOSP_9	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
	HOSP_11	Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis

Atendimento	ATEN_12	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
	ATEN_13	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes
	ATEN_14	Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores
	ATEN_15	Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva

Quadro 1 – Variáveis que compuseram o Modelo Final Fonte: Elaborado pelos autores

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a avaliação do tamanho da amostra mínima e adequada ao propósito desta pesquisa seguiu-se a recomendação de utilizar como base o constructo que tiver mais setas a ele dirigidas, neste caso sabe-se que é o Atendimento. Para este cálculo foi utilizado o software G*Power 3.1.7 com base nas especificações de Cohen (1988) para a área de Ciências Sociais e Comportamentais, neste caso, Efeito de Tamanho = 0,30 e Poder do Teste = 0,95, com margem de erro de 5%. A amostra Final indicada foi de 134 sujeitos.

A aplicação da pesquisa final foi realizada por meio da coleta de dados junto à empresa Resorts Brasil que enviou para todos os associados um e-mail com a explicação do objetivo da pesquisa e o link da mesma no Survey Monkey. Os resultados demográficos mostraram que 58% dos respondentes eram do sexo feminino, a idade média de 39 anos, a faixa salarial média foi de R\$2.350,00 e os cargos variaram entre auxiliar de serviços gerais e gerente geral.

Como pode ser observada no Quadro 2 que mostra o Modelo Final, a grande questão se coloca em analisar os coeficientes de caminho que mostravam forte influência da Hospitalidade sobre as Diretrizes, porém mais reduzida desta para o Atendimento. O mesmo ocorrendo com a influência da Hospitalidade sobre o Atendimento.

Uma análise preliminar do modelo indica que o constructo, Diretrizes Organizacionais desempenha um papel de mediação da Hospitalidade, desde o ponto de vista do pessoal do Atendimento, que por sua vez não reconhecem a mesma influência da Hospitalidade quando ligada diretamente às suas atividades. A questão pode ser devida às traduções, mas não se deve descartar que a linguagem da Hospitalidade não é familiar ao pessoal do Atendimento na hotelaria. Sem dúvida, uma questão que deve ser verificada em futuros desdobramentos desta pesquisa.

Deve-se continuar a análise dentro da proposta da pesquisa exposta pelas três hipóteses de trabalho. Para isso mostra-se no Quadro 2 o PLS *Quality Criteria*.

	AVEs	Conf.Composta	R Square (R ²)	α Cronbach
Atendimento	0,591	0,852	0,594	0,770
D. Organizacionais	0,652	0,929	0,650	0,911
Hospitalidade	0,625	0,892		0,849
Val. Referência	>0,50	>0,70	0,26(g)	>0,70

Nota 1 – Em R2 p = 0,02 pequeno, m = 0,13 médio, g = 0,26 grande

Quadro 2 – PLS Quality Criteria do Modelo Final

Fonte: Elaborado pelos autores

Para avaliar as relações e testar as significâncias entre os constructos o software SmartPLS oferece o recurso do *Bootstrapping* que, por meio de uma técnica de reamostragem, mede os valores do teste t de *Student*. Buscou-se um nível de confiança de equivalente a um p-valor >0,05 ou 5%. Isto quer dizer que os valores devem estar acima deste indicador na Figura 1, o que de fato ocorre podendo-se dizer que as correlações e os coeficientes de regressão têm significância.

Estes resultados parecem mostrar que as relações propostas pelo modelo final do pré- teste e as três hipóteses é válido e funciona segundo os preceitos que foram apresentados aos respondentes. Assim, tudo leva a crer que as questões que se mantiveram após a higienização quando consideradas sob o aspecto das correlações do modelo são válidas.



Figura 1 – *Bootstrapping* do Modelo Final

Fonte: Elaborado pelos autores

Contudo, deve-se continuar a análise usando outros recursos do SmartPLS, neste caso buscaremos os indicadores da Redundância (Q2 ou Validade Preditiva ou Relevância) e a Comunalidade (f2 ou, Tamanho do Efeito ou, Indicador de Cohen). Com isto se avaliará o derradeiro teste de confiabilidade no modelo. O recurso no software para estes indicadores é o *Blindfolding* e é apresentado no Quadro 3.

	Redundância ou Q2	Comunalidade ou f2
Atendimento	0,339	0,306
Diretrizes Organizacionais	0,421	0,527
Hospitalidade		0,426
Valores de Referência	Q2>0	0,02 (pequeno), 0,15 (médio), 0,35 (grande)

Quadro 3 – Critérios de Qualidade de Ajuste Completo

Fonte: Elaborado pelos autores

A Redundância avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava e, a Comunalidade avalia quanto cada constructo é útil para o modelo, indicando a acurácia do modelo. Os critérios para interpretá-los são: Redundância ou Q2 devem apresentar valores >0, sendo que o modelo ideal seria = 1; para a Comunalidade ou f2, os valores de 0,02 são considerados pequenos, os de 0,15 considerados médios e os de 0,35 considerados grandes. Pode-se, portanto concluir que o modelo é bem ajustado sem redundância. Apenas o constructo Atendimento, ficou no limite inferior do intervalo considerado grande da Comunalidade, mas, ainda assim, obtendo o dobro do considerado médio.

Para modelos reflexivos como é o caso deste recomenda-se o cálculo do GoF ou Coeficiente de Caminhos (*Goodness of Fit*) que mostra a média geométrica entre o R² médio e a média ponderada das AVE. Os especialistas sugerem que o indicador deva ficar >0,36 (TENNENHAUS et al, 2005; WETZELS et al, 2009). Para este caso obteve-se o valor de 0,6223, o que quase o dobro do indicador mínimo.

A análise da Validade discriminante é um importante indicador que mostra a relação entre os constructos, mas também a independência entre eles, ou seja, cada um mede o que se propôs a medir sem se confundir com os demais para isso se lança mão do critério de Fornell Lacker (HAIR et al, 2014). O Quadro 4 mostra a comparação entre as raízes quadradas das AVE e, a correlação entre os constructos.

	Atendimento	D. Organizacionais	Hospitalidade
Atendimento	0,769		
Diretrizes Organizacionais	0,739	0,807	
Hospitalidade	0,733	0,808	0,790

Quadro 4 – Validade Discriminante entre os constructos

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que as relações entre os constructos, ou seja, Atendimento com Atendimento conforme marcado no destaque em cinza são maiores do que as cargas de outras relações, com exceção de Diretrizes Organizacionais com Hospitalidade (0,808), mas esta diferença é menor do que o limite aceitável de 2,5% como recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014) e Braga Júnior e Silva (2014) e foi desconsiderada.

Finalmente os Coeficientes de Caminho (ou β das regressões lineares), o t-valor e o p-valor são mostrados no Quadro 5.

	Relações Causais	Coeficientes de Caminho (β)	t-valor	p-valor
H1	Hospitalidade > Atendimento	0,391	2,866	0,000
H2	Hospitalidade > Diretrizes Organ.	0,808	19,989	0,000
H3	Diretrizes Organ. > Atendimento	0,423	2,531	0,014
	Valores de Referência	$\beta > 0,0$	$t > 0,00$	$p < 0,05$

Quadro 5 – Coeficientes de Caminho do Modelo Final

Fonte: Elaborado pelos autores

Eles indicam a força da relação entre os constructos do modelo. Por exemplo, no caso dos Coeficientes de Caminho, para cada unidade (1) de aumento nas Diretrizes organizacionais o Atendimento aumenta 0,423. Já para o caso do t-valor, ele serve para determinar a significância de um coeficiente de regressão e, também para comparar dois coeficientes de regressão. Finalmente o p-valor indica se os valores ficaram dentro do nível de confiança previsto, neste caso de 0,05 (5%).

O p-valor de cada Caminho indica que sua confiabilidade é excelente, já que todos ficaram $< 0,05$. Os dois caminhos com $< 0,00$ indicam um nível de confiança quase total, já que ficaram $> 0,01$. Portanto, o modelo, não só foi confirmado, mas apresentou indicadores consistentes e robustos que permitem concluir de maneira positiva este estudo.

A revisão da literatura trouxe muitos bons *insights* para este estudo que muito deve aos estudos da hospitalidade de Tepeci e Bartlett (2002), Dowson, Abbott e Shoemaker (2011), Hemmington (2007), Lashley, Lynch e Morrison (2007), Lashley (2008) e Moretti (2015) que mostram que é possível medir a hospitalidade, assim como sua influência em setores das empresas que preparam as estratégias e atendem o público. A contribuição de Robinson e Lynch (2007) também foi decisiva por estabelecer em que a hospitalidade pode ser praticada nos níveis macro e micro, viabilizando a mensuração separadamente dos dois constructos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as influências da Hospitalidade e Diretrizes Organizacionais sobre o Atendimento na hotelaria. A análise do modelo indicou que as Diretrizes Organizacionais mediam a Hospitalidade desde o ponto de vista do pessoal do Atendimento, que por sua vez não reconhece a mesma influência da Hospitalidade quando ligada diretamente às suas atividades. Dessa forma pode-se comprovar o objetivo geral da pesquisa foi atingido visto que a avaliação das relações entre Hospitalidade, Diretrizes Organizacionais e Atendimento na hotelaria indica que quanto maior Hospitalidade oferecida em hotelaria, melhor é a avaliação dos colaboradores de que as Diretrizes Organizacionais os auxiliam no Atendimento aos clientes/hóspedes.

O instrumento, após os ajustes provou que é capaz de medir o que propôs e, portanto, pode ser aplicado futuramente constituindo uma contribuição inédita para os estudos da hospitalidade. Este modelo e, escalas podem ser testadas outras vezes por outros pesquisadores para observar sua aplicabilidade em outras situações e campos (restaurantes, p. ex.). De fato, estes próximos campos poderão ajudar a amadurecer o modelo.

O ponto forte da pesquisa foi o ineditismo, na forma de um modelo brasileiro, testado e validado oferecendo uma contribuição para o campo de estudos da Hospitalidade, na vertente comercial. Nesse ponto reside também a contribuição acadêmica e gerencial. Por outro lado, o ponto fraco foi a abordagem junto a apenas um grupo seletivo da hotelaria nacional. Para aprimoramento e plenitude desse estudo seria prudente a aplicação em um número maior de respondentes de diferentes segmentos da hotelaria brasileira. Futuras pesquisas deverão incluir outros elementos, como a gestão de recursos humanos e ao ambiente de serviço (*service scape*) do lado gerencial. Uma avaliação dos hóspedes/clientes igualmente está planejada.

REFERÊNCIAS

ARIFFIN, A.A.M.; MAGHZI, A.A. A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 191–198, (2012)..

CAMARGO, L. O. *Hospitalidade*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004.

CHON, K.-S.; SPARROWE, R.T. *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAWSON, M.; ABBOTT, J.; SHOEMAKER, S. The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, v. 30, p. 290-300, 2011.

DE VELLIS, R. E. *Scale development: Theory and application* (2nd edn) Thousand Oaks. 2003.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, v. 25,

n. 5, p. 395 – 410, 2007.

GROSS, M. A.; PULLMAN, M. Playing their roles: Experiential design concepts applied in complex services. *Journal of Management Inquiry*, p. 105, 2011.

HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. e MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n.3, p.414–433, 2012.

HEMMINGTON, N. From service to experience: Understanding and defining the hospitality business. *The Service Industries Journal*, 27:6, 747-755, (2007),

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, v.20, n. 1, p. 277- 319, 2009.

KNUTSON, B. J.; BECK, J. A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 4, n. 3/4, p. 23-35, 2003.

KNUTSON, B. J. *et al.* Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009.

LASHLEY, C. Towards a theoretical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (Eds). *In search of hospitality: theoretical perspectives and debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

LASHLEY, C. Studying hospitality: insight from social science. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). *Hospitality: a social lens*, Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.; RANDALL, S. .More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 12, n. 1, p. 80–92, 2005.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. *Journal of Foodservice*, v. 19, n. 2, p. 139-49, 2008.

LUGOSI, P. The production of hospitable space: commercial propositions and consumer co- creation in a bar operation. *Space and Culture*, v. 12, n. 4, p. 396-411, 2009.

LYNCH, P. *et al.*Theorizing hospitality (Editorial). *Hospitality & Society*, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora, 2012.

MATOS, F. M.; ALVES, T. S. S.; WADA, E. K.(2012). O que gera percepção de valor? Uma análise das relações entre os domínios da hospitalidade. Foz do Iguaçu (PR): Anais do Fórum Internacional das Cataratas.

MORETTI, S. L. A Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO,12., 2015, Natal- RN. *Anais...São Paulo: EDUCS*, 2015.

MORRISON, A.; O'GORMAN, K. Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, v. 27, n. 2, p. 214- 221, 2008.

PASQUALI, L. Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho.

Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 23, p. 99-107, 2007.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. De S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark*, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

ROBINSON, M.; LYNCH, P. The Power of hospitality: a sociolinguistic analysis. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). *Hospitality: A Social Lens*, Oxford: Elsevier, 2007.

TEPECI, M.; BARTLETT, A. The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, v. 21, n. 2, p. 151– 170, 2002.

TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY; MORRISON. *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2005

ZOMERDIJK G. L.; VOSS A. C. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 11, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 25, 33, 38, 41, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 52, 54, 55, 56, 60, 65, 71, 72, 106, 110, 119, 120, 121, 122, 124, 127, 128, 129, 130, 135, 136, 137, 149, 150, 151, 153, 156, 218, 225, 229, 230, 232, 244, 265, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 287

Análise das Demonstrações 226, 228, 232, 242, 244

Assédio moral 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

Atendimento 38, 39, 40, 121, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284

Avaliação de Desempenho 22, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 214, 272

C

Capacitação profissional 57, 72

Competência docente 45, 46, 47, 52, 53, 54

Contabilidade gerencial 97, 212, 214, 226, 227, 228, 229, 230, 242, 244

Crise hídrica 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174

Custo 15, 16, 109, 111, 157, 170, 172, 176, 189, 190, 191, 192, 193, 198, 199, 203, 204, 211, 213, 239, 241, 243, 255

D

Diagnóstico de Equipes 131

Didática 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 56

Dilemas éticos 1, 2, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 18

Diretrizes organizacionais 274, 275, 277, 278, 279, 280, 283, 284

Drucker 60, 72, 132, 153, 252, 263, 265, 266, 267, 271, 272, 273

E

Eclesiástica 265, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273

Economia digital 175

Educação gerencial 2, 21

Educação superior 3, 21, 22, 23, 24, 27, 33, 40, 41, 42, 71

ENADE 22, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43

Energia solar 189, 190, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206

Energia sustentável 189

Equipes 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 145, 146, 147, 148, 149

Estudo de Caso 11, 73, 86, 109, 110, 120, 130, 162, 170, 224, 232, 233, 245, 265, 266, 272

Ética 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

G

Gestão 6, 13, 15, 19, 24, 25, 30, 32, 42, 54, 55, 56, 57, 71, 73, 88, 92, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 106, 107, 109, 116, 127, 130, 132, 148, 149, 150, 152, 154, 156, 163, 174, 208, 210, 214, 215, 217, 221, 222, 223, 224, 228, 229, 230, 232, 233, 243, 244, 250, 255, 257, 263, 264, 265, 268, 270, 271, 273, 275, 284, 287

Gestão de Pessoas 6, 15, 71, 130, 148, 150

H

Hospitalidade 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286

Hotelaria 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 284

I

Igreja 265, 266, 268, 269, 270, 271, 272

Indicadores financeiros 226

Indústria 4.0 175, 176, 177, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188

Indústria do Leite 157

Inovação social 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 99, 101, 104, 105, 106, 107

Instituição de Ensino Superior 45, 46, 48, 252

Internet das Coisas 175, 176, 179, 181, 184, 188

L

Liderança 46, 102, 113, 115, 133, 134, 135, 150, 154, 155, 156, 175, 179, 273

M

Medição de Desempenho 90, 97, 98, 101, 103, 104, 106, 108, 109

Microempreendedor 208, 211, 222

Moral da Integridade 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19

Moral do Oportunismo 1, 2, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19

P

Pesquisa qualitativa 53, 73, 250

Planejamento estratégico 58, 98, 99, 101, 103, 106, 107, 109, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 204, 226, 230, 233, 243, 244

Políticas públicas 21, 22, 24, 25, 33, 38, 41, 94, 121, 175, 225, 261

Pós-doutorado 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 70, 71, 72

Pós-graduação 1, 2, 4, 10, 17, 21, 30, 55, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 123, 127, 129, 137, 274, 285

Produção leiteira 157, 169

Psicometria 57

R

Rigor da Pesquisa 73

S

Serviço público 94, 109, 110, 112, 118, 121, 123, 125, 126, 127, 148, 193

Setor alimentício 158, 208

Sistema fotovoltaico 189, 194, 195, 196, 197

Subordinação 7, 13, 14, 15, 16, 110, 123

T

Tecnologia 29, 30, 31, 45, 46, 52, 57, 65, 71, 72, 124, 149, 151, 175, 176, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 186, 202, 205, 212, 245, 247, 249, 250, 251, 253, 257, 258, 260, 263, 271, 276, 287

Trabalho em Equipe 11, 130, 131, 132, 136, 137, 139, 149

V

Viabilidade do Investimento 189, 197, 200

 **Atena**
Editora

2 0 2 0