

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecário

Maurício Amormino Júnior

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
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. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
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 – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
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
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
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. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
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
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
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
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
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 Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
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
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
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
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

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. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª 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
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília

Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª 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
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
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
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
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 Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
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 Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. 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. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecário Maurício Amormino Júnior
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

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

A642 Aplicação prática da administração na economia global 2
[recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson
Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora,
2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-404-7

DOI 10.22533/at.ed.047202309

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3.
Globalização. I.Silva, Clayton Robson Moreira da. CDD
658.812

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de quatorze capítulos que abordam diferentes temas relacionados à administração, com foco em sua aplicação prática. Discutir a prática gerencial possibilita o avanço da ciência administrativa e promove o intercâmbio de conhecimento entre gestores, acadêmicos e técnicos, bem como suscita a aprendizagem por meio da reflexão sobre os diversos fenômenos organizacionais abordados no decorrer dos capítulos.

Assim, este livro emerge como uma fonte de pesquisa robusta, que explora a prática da administração em diferentes contextos. Os capítulos iniciais contemplam estudos focados em temas como empreendedorismo, inovação e associativismo. Os capítulos seguintes discutem práticas de administração no campo do setor público, trazendo estudos sobre temas relevantes para a gestão pública, tais como sustentabilidade, licitações, sistemas de informação e políticas públicas. Os capítulos finais apresentam estudos no contexto da educação.

Desse modo, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um arcabouço teórico especializado, que contempla um amplo panorama sobre a aplicação prática da administração na economia global, possibilitando a ampliação do debate acadêmico e conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração.

Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

FACTORES DETERMINANTES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE- COLOMBIA

Cristian Orlando Avila Quiñones

Elva Nelly Rojas Araque

Elba Consuelo Téllez Fernandez

Carlos Julio Moreno

Nilton Marques de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.0472023091

CAPÍTULO 2..... 18

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE GETÚLIO VARGAS/RS

Alini Engel

Suzana Paula Vitali

DOI 10.22533/at.ed.0472023092

CAPÍTULO 3..... 34

ASSOCIATIVISMO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR: UM ESTUDO COM PEQUENAS PROPRIEDADES LEITEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Franco Apolo Ruver

Giovani Nissola

Moacir Francisco Deimling

DOI 10.22533/at.ed.0472023093

CAPÍTULO 4..... 46

ASSOCIAÇÃO EM REDE DE PEQUENAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS EM PORTO VELHO, RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

Renato Lima dos Santos

Natanael Camilo da Costa

Marcus Vinícius Oliveira Braga

Júnior Cleber Alves Paiva

Fabio Herrera Fernandes

Rafael Luis da Silva

DOI 10.22533/at.ed.0472023094

CAPÍTULO 5..... 61

MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Dioney da Conceição da Silva

Cintia Yossuko Galdino Kuriyama de Sousa

Maray del Carmen Silva Rodrigues

Ádima Souza dos Santos

João Paulo França dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.0472023095

CAPÍTULO 6	76
LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PRÁTICAS AMBIENTAIS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA	
Elaine Cristina Arantes	
Luciane Schulz Fonseca	
Vera Lucia Telles Scaglione	
DOI 10.22533/at.ed.0472023096	
CAPÍTULO 7	97
CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA E DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS DE MATERIAL DE CONSUMO DO PONTO DE VISTA DE SUA JURISPRUDÊNCIA	
Ricardo Belinski	
Carlos Augusto Candeo Fontanini	
DOI 10.22533/at.ed.0472023097	
CAPÍTULO 8	112
PROCESSO DECISÓRIO PARA A ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.0472023098	
CAPÍTULO 9	124
ÍNDICE DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS DE RONDÔNIA	
Tháís Naue Bernardi	
Alexandre de Freitas Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.0472023099	
CAPÍTULO 10	147
POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO NO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG	
Ailton Arangui da Silva	
Roberto Lúcio Corrêa de Freitas	
Mabel Diz Marques	
Raphael de Oliveira Silva	
DOI 10.22533/at.ed.04720230910	
CAPÍTULO 11	161
O IMPACTO DA TELEDUCAÇÃO EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO <i>LATO SENSU</i> EM GESTÃO EM SAÚDE NA MODALIDADE A DISTÂNCIA	
Cláudia Rayanes de Carvalho	
Chrystyan Bezerra de Sousa	
Aymêe Costa Cardoso	
Sezilde Regina Trindade de Araújo	
Jurandir Moura Dutra	
DOI 10.22533/at.ed.04720230911	

CAPÍTULO 12.....	175
UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM ATRAVÉS DE UM MÉTODO PARA RESOLUÇÃO DE CASOS DE ENSINO	
Fabrício Meller da Silva	
Reinaldo Cabrijana Ortiz	
DOI 10.22533/at.ed.04720230912	
CAPÍTULO 13.....	196
MÉTODO TREZENTOS E O DESENVOLVIMENTO HUMANO	
Elimar Rodrigues Alexandre	
DOI 10.22533/at.ed.04720230913	
CAPÍTULO 14.....	208
UM ESTUDO SOBRE A FLEXIBILIDADE MORAL DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO	
Maria Teresa Correia Coutinho	
Vinicius Mothé Maia	
Maira Costa Souza	
DOI 10.22533/at.ed.04720230914	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	228
ÍNDICE REMISSIVO.....	229

CAPÍTULO 1

FACTORES DETERMINANTES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE CASANARE- COLOMBIA

Data de aceite: 01/09/2020

Cristian Orlando Avila Quiñones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Docente de ECACEN- Administración de Empresas.

<http://lattes.cnpq.br/1092922705968851>

<https://orcid.org/0000-0003-3941-7631>

Elva Nelly Rojas Araque

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Docente del Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Yopal – CAS (Colombia).

Elba Consuelo Téllez Fernandez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Docente del Programa de Administración de Empresas, Yopal – CAS (Colombia).

Carlos Julio Moreno

FINAGRO, Profesional Máster, Bogotá- Colombia

Nilton Marques de Oliveira

Universidade Federal do Tocantins-UFT, Docente do curso de Economia e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Palmas – TO (Brasil).

<http://lattes.cnpq.br/9714154982299224>

RESUMEN: El departamento de Casanare-Colombia posee un reducido Ecosistema de Emprendimiento (EE) comparado con otros departamentos. Cabe preguntarse qué factores

determinantes del EE propuestos por el Modelo Babson Collage impulsarían el emprendimiento innovador y su alto crecimiento. Para ello, se toma como base el cuestionario EE-Endeavor 2019, ajustándolo a los 6 factores determinantes del EE propuestos en la literatura científica por Isenberg en 2011: Mercados; Política; Finanzas; Cultura; Capital humano y Servicio de apoyo. Los resultados, tras aplicar una encuesta online a los representantes legales del sector empresarial, permitieron analizar los factores que dinamizan positivamente el EE casanareño. Se encontró evidencia de la baja coordinación de Instituciones de Educación Superior con el sector empresarial (al ofertar formación profesional y emprendimiento y/o desarrollando proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación).

PALABRAS CLAVE: Ecosistema de Emprendimiento; Modelo Babson Collage; Casanare.

DETERMINING FACTORS OF THE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM IN THE DEPARTMENT OF CASANARE-COLOMBIA

ABSTRACT: The department of Casanare-Colombia has a reduced Entrepreneurship Ecosystem (EE) compared to other departments. It is worth wondering what determinants of EE proposed by the Babson Collage Model would drive innovative entrepreneurship and its high growth. For this, the EE-Endeavor 2019 questionnaire is taken as a basis, adjusting it to the 6 determining factors of EE proposed in the scientific literature by Isenberg in 2011: Markets; Politics; Finance; Culture; Human capital and

support service. The results, after applying an online survey to the legal representatives of the business sector, allowed us to analyze the factors that positively energize the Casanareño EE. Evidence was found of the low coordination of Higher Education Institutions with the business sector (when offering professional training and entrepreneurship and / or developing Science, Technology and Innovation projects).

KEYWORDS: Entrepreneurship Ecosystem; Babson Collage Model; Casanare.

1 | INTRODUCCIÓN

El sistema productivo colombiano está conformado por empresas que se clasifican según su tamaño; Grande, Mediano, Pequeño y Microempresario. En mayor proporción por microempresarios, con el 65%. Pero en el departamento de Casanare, los microempresarios representan el 95% del sector empresarial, el 4% Pequeñas empresas, el 0,6% Mediana empresa y un 0,4% Empresas grandes. No obstante, se evidencia que, si bien es cierto que menos del 1% de empresarios en Casanare están categorizados como Empresa Grande, poseen el 78% del total de activos empresariales, mientras que el 95% de microempresarios posee solo el 3%. Así mismo, las grandes empresas generan el 8% del empleo (básico y no básico) departamental y las microempresas generan el 75% del empleo existente (CCC 2019 y DANE, 2019).

En Casanare, los últimos 25 años fueron de un crecimiento empresarial sin precedentes, debido en parte al auge del sector minero energético (el boom petrolero), siendo el principal extractor de petróleo de Colombia, con la explotación de los pozos de Cusiana, Cupiagua, Pauto, Floreña y los campos operados por Perenco y otros, el departamento sufrió una serie de cambios fiscales y económicos, acelerados en todo su territorio. Inicialmente, se explica con la situación fiscal actual del departamento; una alta dependencia hacia los Ingresos por regalías, aunado, a que sus ingresos totales son en varios periodos insuficientes para soportar los gastos y esta situación se presenta en cada uno de sus 19 municipios, confirmando en este orden de ideas la presencia de algunos fenómenos de riguroso estudio a nivel internacional en Casanare, como lo son la enfermedad holandesa y el fenómeno “flypaper effect” (AVILA y OLIVEIRA, 2018; AVILA y GAVIDIA, 2010).

Por ende, se hace necesario analizar las relaciones entre las empresas y su entorno en la generación de nuevos puestos laborales (garantizar las fuentes de empleo). Es decir, existe una variedad de relaciones de las empresas en crecimiento y su entorno económico, político, social y académico, que al encontrarse alineadas generan desarrollo económico. Desde esta perspectiva, un enfoque adecuado para el estudio de la dinámica empresarial de las regiones es lo que se denomina “ecosistema de emprendimiento” (Könnölä, T. et al., 2017).

Originalmente, este término “ecosistema” fue acuñado por James Moore en un influyente artículo publicado en Harvard Business Review durante la década de 1990.

Moore (1993) afirmaba que las empresas no evolucionan en un vacío y destacaba la naturaleza relacional integrada de cómo las empresas interactúan con proveedores, clientes y agentes financieros. Actualmente puede encontrarse una amplia propuesta de modelos de ecosistemas de emprendimiento; Napier y Hansen (2011) para el análisis de EAC, el de Kantis et al. (2014) para el caso de América Latina o el de Könnölä, T. et al., (2017), para el caso de España. Ahora bien, en los últimos años una aproximación particularmente influyente ha sido el modelo desarrollado por Daniel Isenberg (2011) de Babson College, quien empezó a articular una “estrategia de ecosistema de emprendimiento para el desarrollo económico” (Mason & Brown 2014).

En este orden de ideas, cabe preguntarse qué factores determinantes del EE propuestos por el Modelo del Babson Collage impulsarían el emprendimiento innovador y su alto crecimiento en el departamento de Casanare.

Por tanto, el objetivo del presente estudio es Identificar por primera vez los factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento más relevantes según la literatura científica en la última década (con base en el modelo Babson Collage propuesto por Isenberg en 2011), para analizar el EE del departamento de Casanare. Lo cual, es indispensable para articular esfuerzos entre la academia-la empresa y el gobierno, en pro de garantizar las empresas existentes, fortalecerlas y gestar iniciativas que promuevan el desarrollo y crecimiento económico que demanda esta región.

2 I MÉTODO

El tipo de investigación es cualitativa, se trabajó en la identificación de las percepciones que la sociedad en general y los empresarios en particular tienen sobre el ecosistema de emprendimiento casanareño. Para ello se tomó el Registro Mercantil 2018 de la Cámara de Comercio de Casanare (CCC), que define el universo de empresarios en el departamento en 20.861 empresas entre sus 19 municipios. A partir de este universo de empresarios, se procedió a la aplicación de un método de muestreo simple aleatorio para la selección de la muestra representativa. Partiendo de la consideración de máxima variabilidad ($p=q=0,5$), con un nivel de confianza del 95% y un error del $\pm 5\%$. La muestra mínima necesaria resulta de 377 empresarios repartidos entre los 19 municipios del departamento y categorizados según su tipo de empresa. Por tanto, está garantizada la idoneidad y confiabilidad de los encuestados y aplicando una breve ecuación de aleatoriedad se garantiza la aleatoriedad en la muestra y el porcentaje respectivo por tipo de empresa. Obteniéndose como respuesta el 96% diligenciado.

2.1 Procedimiento

Inicialmente se desarrolló una Revisión Sistemática de Literatura-RSL sobre los ecosistemas de emprendimiento en las tres bases de datos científicas: ISI-Web of Science, Scopus y Science Direct encontrándose alrededor de 12.000 documentos, se cruzaron

las tres bases de datos, se eliminaron los resultados repetidos y se restringió por: tipo de documento (artículos completos), periodo (2010-2018), y área del conocimiento (administración de empresas y economía) se localizaron los estudios más relevantes existentes, 205 artículos. Los cuales se organizaron y clasificaron a partir de seis grupos o ejes temáticos que obedecen a los 6 factores determinantes del ecosistema de emprendimiento del modelo Babson Collage propuesto por Isenberg en 2011 (Mercados; Política; Finanzas; Cultura; Capital humano y Servicio de apoyo), preseleccionando 55 artículos (150 artículos se descartaron, debido a que trabajan menos de 3 de los 6 factores determinantes que propone Isenberg).

Ahora bien, de los 55 artículos seleccionados bajo la metodología de RSL, para evaluar y sintetizar sus respectivas contribuciones, se eligió el método de selección Multicriterio SMARTER (*Simple Multi-Attribute Rating Technique using Exploiting Rankings*) con base en la propuesta inicial de Barron y Barret (1996), que es la herramienta para el apoyo a la decisión en la selección y la priorización de un conjunto de criterios considerados por la literatura como esenciales para presentar el estado del arte del tema de objeto en la investigación. Estos criterios son 5 (los cuales son: C1 el Tiempo, C2 la Frecuencia de las palabras claves, C3 la Cantidad de citas, C4 la importancia de los Autores y C5 el factor de impacto de las Revistas) y se aplicaron a cada uno de los 55 artículos preseleccionados, seleccionando finalmente 12 artículos.

Se analizaron los factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento trabajados en cada uno de los 12 artículos de literatura científica seleccionados y se construyó un cuadro que permite evidenciar que factores son considerados más relevantes entre las dimensiones analizadas en la última década, véase cuadro 1.

Factores del Ecosistema Emprendedor basados en la Revisión Sistemática de la Literatura.															
FACTORES DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO BASADO EN ISENBERG (2011)	BABSON COLLAGE		Hechavarría & Ingram (2014)	Aleksai Aaltonen (2016)	GEDU (2018)	García Godoy (2016)	OCDE, CEPAL & CAF (2016)	Stam & Spiegel (2016)	Andretsch & Belitski (2017)	Gómez & Uriá (2017)	Ferrero, F. (2015)	GEM (2018)	Neumeier, Santos, Custodio & Kalbfleisch (2018)	Konradi et al. (2017)	
	Mercado	Mercados	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
		Empresarios	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X
	Política	Gobierno (G.D)	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X
		Liderazgo					X	X							X
	Finanzas	Capital Financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Historia del caso				X		X	X						
	Cultura	Normas sociales	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
		Educación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Capital Humano	Mano de Obra		X	X	X	X	X			X				X
		Infraestructura - Geolocalización	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X
	Servicios de Apoyo	Profesionales de apoyo			X		X	X					X		X
		Instituciones No gubernamentales ONGs	X	X	X		X				X				

Cuadro 1- Factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento

Fuente: Cálculos propios.

Ahora bien, con base en el cuestionario del EE de Endeavor (organización sin ánimo de lucro que lidera el movimiento global de emprendimiento de alto impacto) en 2018, se ajustó el cuestionario a los factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento obtenidos en el cuadro 1, para identificar las percepciones que la sociedad en general y los empresarios en particular tienen sobre el ecosistema de emprendimiento casanareño, compuesta de 6 secciones de 3 preguntas cada una y en escala de Likert. Finalmente, se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar y garantizar un excelente EE en el departamento.

3 | RESULTADOS

El sector empresarial casanareño está liderado por el 56% de hombres y el 44% de mujeres, donde el 79% considera ser microempresario, el 52% se encuentra entre los 40 y 70 años y el 42% entre los 25 y 39 años. Así mismo, el 48% tiene nivel académico de técnico, el 30% son profesionales, el 12% especialistas y el 2% entre magister y doctores.

Los empresarios en un 76% manifestaron ser los dueños y/o fundadores de la empresa, el porcentaje restante, entre gerentes y directivos. También se evidencia la experiencia del sector; el 22% de empresarios ya están consolidados con más de 10 años, el 42% entre 5 a 10 años y el 21% entre 2 a 5 años (mientras el 9% manifestó entre 1 y 2 años).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre los factores determinantes del EE casanareño: los Mercados; la Política; las Finanzas; la Cultura; el Capital humano y los Servicio de apoyo.

3.2 Los mercados

La percepción del 56% de los empresarios del EE es que el mercado está dominado por un número reducido de empresas ya consolidadas, y el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo a ello (indeciso). El 40% considera que gracias a la legislación de competencia las empresas consolidadas son favorecidas y el 26% está indeciso.

Con relación a nuevos mercados, el 52% de empresarios considera que para las empresas nuevas sería fácil su acceso. Sin embargo, el 29% considera que las empresas nuevas serían injustamente obstaculizadas por las ya existentes.

Para los empresarios en un 42% no existe un número suficiente de asociaciones empresariales. El 37% considera que las asociaciones existentes no buscan la inclusión de los nuevos empresarios, mientras el 31% está indeciso. El 29% de empresarios manifiesta que no existe suficientes redes de emprendimiento en las que las empresas nuevas y en fase de crecimiento se puedan apoyar, el 28% está indeciso y el 19% no sabe del tema.

3.3 Capital humano

La percepción del 59% de los empresarios sobre sus trabajadores es favorable,

bien formados y preparados para sus empresas consolidadas. Con relación a la formación y preparación en las futuras oportunidades laborales en nuevas empresas y en empresas en fase de crecimiento acelerada, el 40% y el 37% respectivamente manifiesta estar de acuerdo.

Según los empresarios, los programas de educación básica y secundaria en un 71% no le dedican tiempo a la enseñanza de emprendimiento y creación de empresas, y a nivel universitario, manifiestan que es un 48%. La oferta de formación sobre emprendimiento y creación de nuevas empresas por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) es escasa con el 41%, el 39% está indeciso. Con relación a la cooperación de las IES y el sector empresarial en la creación de programas de formación especializada, los empresarios manifiestan que acontece en un 20% y la cooperación en la generación de proyectos de investigación y desarrollo acontece en un 25% (véase la figura 1).

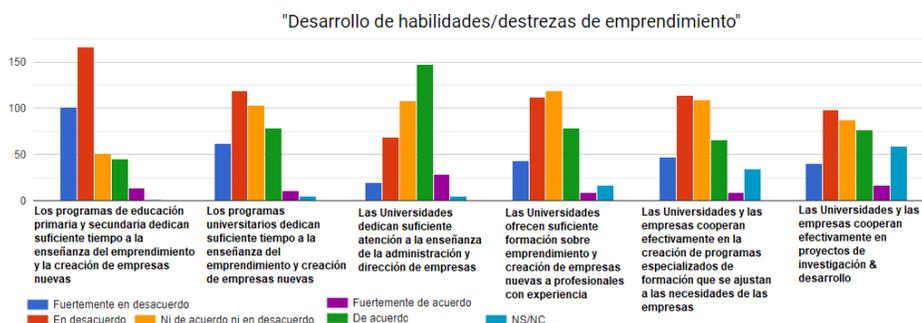


Figura 1.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, solo el 22% de empresarios considera que las IES permiten el acceso a su investigación y a nuevas tecnologías a las empresas nuevas y en fase de crecimiento con el fin de facilitar su comercialización. El 21% de empresarios considera que los centros públicos de investigación permiten el acceso a su investigación y a nuevas tecnologías a las empresas nuevas y en fase de crecimiento con el fin de facilitar su comercialización. La percepción de los empresarios sobre la colaboración existente entre las empresas consolidadas con empresas nuevas y en fase de crecimiento para comercializar investigación y nuevas tecnologías, es del 19%. Finalmente, solo el 21% de empresarios considera que las empresas nuevas disponen del mismo acceso a investigación y nuevas tecnologías que las empresas consolidadas (véase la figura 2).

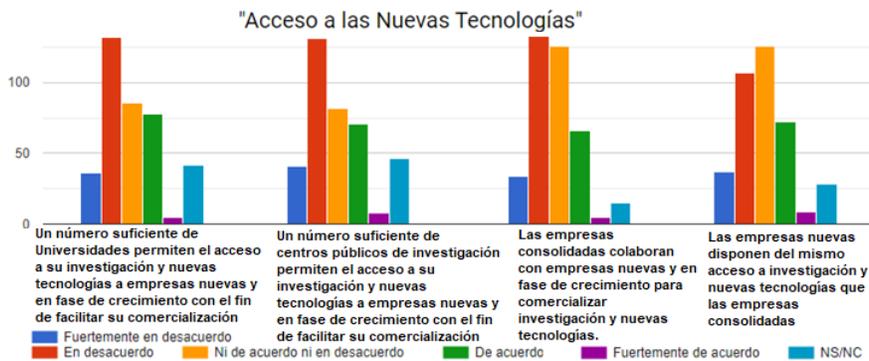


Figura 2.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Políticas

La percepción sobre las políticas del gobierno local del 32% de empresarios es que existe una cantidad suficiente de programas públicos departamentales para apoyar a nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento. Así mismo, el 29% considera que los programas públicos estatales proporcionan servicios de calidad, el 56% manifiesta que son de fácil acceso para nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento y el 47% define que no se puede obtener una amplia gama de servicios y asistencia para nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento a través de una sola agencia pública departamental (el 15% NS/NR).

Con relación a las políticas del gobierno nacional, el 35% de empresarios manifiesta que existe una cantidad suficiente de programas públicos estatales para apoyar a nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento. Así mismo, el 26% considera que los programas públicos estatales proporcionan servicios de calidad, el 15% manifiesta que son de fácil acceso para nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento y el 16% define que no se puede obtener una amplia gama de servicios y asistencia para nuevos negocios y empresas en fase de crecimiento a través de una sola agencia pública estatal (el 14% NS/NR).

Según el 35% de los empresarios, el gobierno ha desarrollado incentivos fiscales para incrementar la cantidad de Investigación y Desarrollo (I+D), el 25% considera que el gobierno ha desarrollado incentivos para comercializar I+D. El 55% de los empresarios desconocen si disponen de incentivos fiscales especiales para la comercialización de I+D.

El 46% de empresarios consideran que los impuestos no tienen un impacto similar tanto en nuevas empresas como en empresas consolidadas. El 47% percibe que la política fiscal interfiere con la capacidad de crear con éxito nueva empresa (25% de indecisión). Así mismo, el 44% percibe que la política fiscal interfiere con la capacidad de expandir con

éxito las empresas existentes (29% de indecisión).

Los empresarios manifestaron que las instituciones que hacen parte del EE en el departamento son: la Cámara de Comercio de Casanare (CCC), el SENA; Unitrónico y Unisangil (IES), la Fundación Amanecer, la Gobernación de Casanare y la Alcaldía de Yopal.

La percepción de los empresarios con relación a la existencia de algún tipo de apoyo brindado por las instituciones del EE es del 66,3% de la CCC, el SENA un 30%, Fundación Amanecer 26%, la Alcaldía 16%, la Gobernación 9% y las IES (Unitrónico y Unisangil), 2,7% y 3,7% respectivamente, ver figura 3.

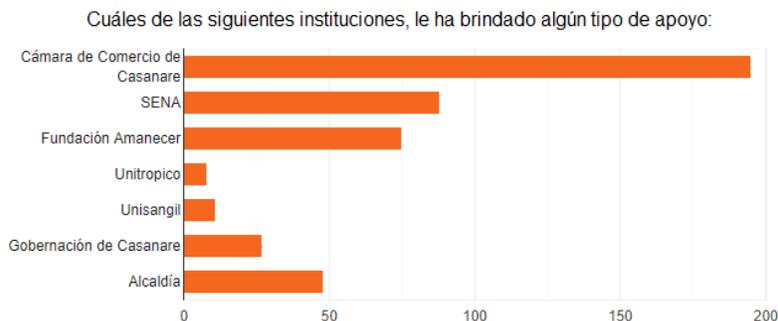


Figura 3.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la percepción de calidad al apoyo brindado por las instituciones del EE es del 61% de favorabilidad para la CCC (4% de indecisión), 35% para el SENA (12% de indecisión), 40% para Fundación Amanecer (13% de indecisión), 37% para la Alcaldía municipal (12% de indecisión), 32% para la Gobernación (15% de indecisión), el 11% para Unitrónico (26% de indecisión) y para Unisangil el 12% de favorabilidad (25% de indecisión), véase la figura 4.

"Cuál es su percepción del apoyo brindado a los empresarios, por parte de las siguientes instituciones":

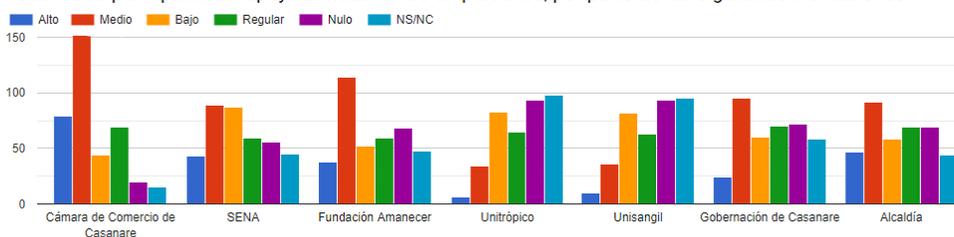


Figura 4.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Finanzas

La percepción sobre el financiamiento de capital (socios) del 60% de empresarios es que no existe suficiente disponibilidad de financiamiento de capital para crear nuevas empresas (22% de indecisión), y un 51% considera que no existe suficiente disponibilidad de financiamiento de capital para empresas en fase de crecimiento (25% de indecisión).

Así mismo, el 50% considera que no existe suficiente disponibilidad de capital riesgo (“venture capital”) para empresas de alto riesgo en fase de crecimiento (25% de indecisión). Como también el 42% determina que no existe suficiente disponibilidad de capital semilla (“seed capital”) para crear empresas nuevas (33% de indecisión).

Con relación a la disponibilidad de financiamiento vía deuda, el 34% de empresarios considera que no existe suficiente disponibilidad de financiamiento mediante deuda para la creación de empresas (31% de indecisión). Así mismo, el 29% considera que no existe suficiente disponibilidad de financiamiento mediante deuda para empresas en fase de crecimiento (27% de indecisión).

El 53% de los empresarios consideran que existe suficiente disponibilidad de financiamiento mediante deuda por parte de bancos y otras instituciones financieras para empresas nuevas y en fase de crecimiento (18% de indecisión). Aunque el 39% consideran que no existen suficientes ayudas y subsidios (del sector público) para la obtención de financiamiento mediante deuda para empresas nuevas y en fase de crecimiento (30% de indecisión).

Con relación al acceso de financiamiento vía deuda, el 39% de empresarios considera que existen organizaciones y programas que guían a las empresas hacia las distintas fuentes de obtención de financiamiento mediante deuda (fundamentalmente bancos) y con un 29% de indecisión. No obstante, el 37% manifiesta que los emprendedores no conocen personalmente a una o más fuentes de financiamiento mediante deuda (27% de indecisión).

El 48% de los empresarios consideran que las condiciones que imponen los bancos para conceder préstamos a empresas nuevas son peores que las condiciones para empresas ya consolidadas (25% de indecisión). Así mismo el 44% considera que los subsidios y ayudas financieras del sector público disponibles para empresas nuevas son peores que los disponibles para empresas consolidadas (31% de indecisión). Finalmente, el 51% manifiesta que el costo de financiamiento mediante deuda dificulta la creación y posterior crecimiento de las empresas, véase la figura 5.

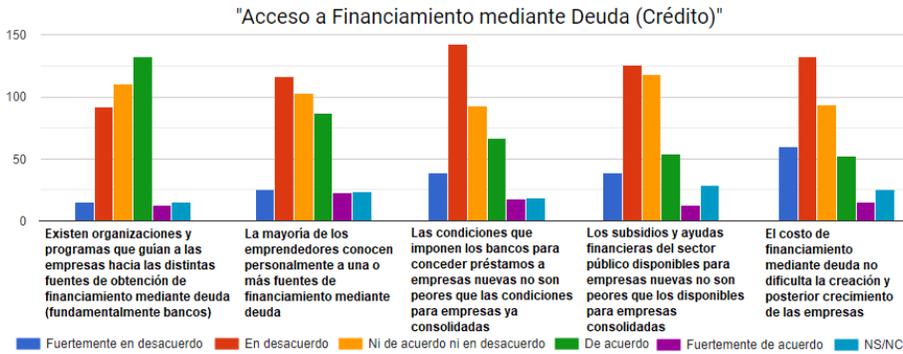


Figura 5.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Cultura

La percepción sobre la legitimidad del 38% de empresarios es que la creación de una empresa se considera un método aceptable para convertirse en una persona adinerada (34% de indecisión). El 72% considera el emprendimiento como una decisión profesional atractiva, el 42% cree que aquellos que inician con éxito nuevas empresas gozan de un mayor estatus social y respeto que un gerente en una empresa de tamaño mediano (35% de indecisión), y el 64% considera que la población opina que los individuos que crean nuevas empresas son gente competente e ingeniosa.

Con relación a la actitud hacia los impuestos, el 64% de los empresarios considera que el nivel de impuestos desincentiva a la gente a crear empresas nuevas (19% de indecisión), el 54% cree que el nivel de impuestos hace que la gente no expanda sus empresas, el 44% considera que el nivel de impuestos desincentiva a la gente a intentar acumular riqueza (25% de indecisión), véase la figura 6.

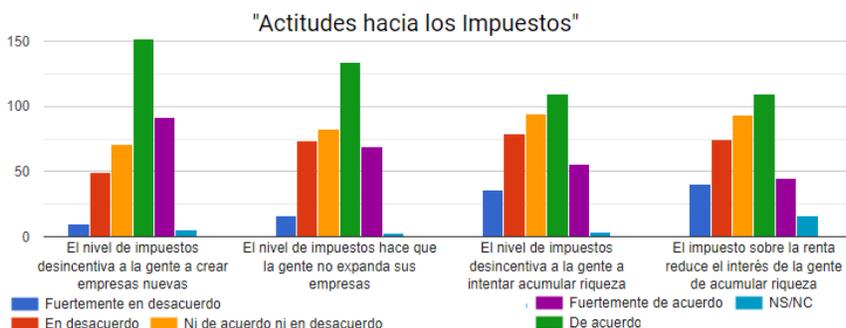


Figura 6.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la actitud hacia la bancarrota o el fracaso empresarial, el 63% considera que el temor a la bancarrota / quiebra impide a la gente crear nuevas empresas, el 55% cree que es una desgracia, crear una empresa y fracasar. Por ende, el 71% considera que declararse en quiebra / bancarrota tiene consecuencias económicas excesivamente negativas. Sin embargo, según el 61% de los empresarios es común entre la gente que ha fracasado como emprendedor volver a intentarlo de nuevo.

3.7 Servicios de apoyo

La percepción sobre la Infraestructura física (transporte, energía y telecomunicaciones) por parte del 45% de empresarios es que proporcionan suficiente apoyo para empresas nuevas y en fase de crecimiento (30% de indecisión). No obstante, el 34% considera que las empresas nuevas y en fase de crecimiento no pueden soportar los costos que implican el uso de dicha infraestructura (39% de indecisión). El 56% considera que no existe suficiente disponibilidad de infraestructura física especializada para empresas nuevas y empresas en fase de crecimiento que realizan actividades de I+D e innovación tecnológica (ej. laboratorios de investigación, institutos tecnológicos públicos).

Con relación a las incubadoras y aceleradoras de negocios, el 37% de los empresarios consideran que existen suficientes incubadoras de negocios para crear empresas nuevas (37% de indecisión). El 40% considera que las incubadoras de negocios no están especializadas por distintos tipos de negocios (ej. distribución, industriales, o servicios (30% de indecisión).

Así mismo, el 48% de empresarios considera que no existen suficientes incubadoras de negocios enfocados en tecnología para apoyar la creación de empresas de alta tecnología ("high-tech") con un 28% de indecisión y el 56% considera que la población no tiene acceso a incubadoras de negocios que apoyan a emprendedores a crear una empresa nueva (20% de indecisión).

Con relación a las instituciones no gubernamentales ONGs, el 44% de los empresarios consideran que no existen suficientes ONGs que apoyan a las empresas nuevas (30% de indecisión). El 35% considera que no existen muchos concursos de planes de negocios (34% de indecisión), el 52% de los empresarios considera que no existen suficientes empresas amigas del emprendedor (29% de indecisión). Finalmente, el 49% considera que no existe mucha Promoción del emprendimiento en Organizaciones sin ánimo de lucro (26% de indecisión).

4 | DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio confirman que los factores que determinan el desarrollo y crecimiento empresarial para la Gran y Mediana empresa con el 90% son: las Finanzas; la Política; el Capital Humano y el Mercado, con el 25%, 25%, 20% y el 20% respectivamente, véase la figura 7.

E. E.



Figura 7.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que el 92% de factores determinantes del Ecosistema Empresarial para los Pequeños y Microempresarios son: Las Finanzas; El Capital Humano y el Mercado, con el 35%, 29% y el 28%, respectivamente. No obstante, se debe recalcar que únicamente los microempresarios representan el 95% de los empresarios departamentales, coincidiendo con los resultados obtenidos al EE español realizado por Könnölä T. et al., (2017).

El primer factor determinante en el Ecosistema Empresarial de Casanare (EEC) son las Finanzas, resultado coincidente con los trabajos de Aaltonen, A. (2016); Stam & Spigel, (2016); Könnölä, T. et al., 2017 y Audretsch (2017). El acceso al capital financiero es el principal determinante de vida en el sector empresarial. Por ende, el Estado como política nacional y gubernamental oferta créditos y subsidios al sector empresarial colombiano. Sin embargo, por el tamaño tan pequeño del mercado en este departamento, el retiro de las regalías por la extracción de petróleo y la ausencia del sistema financiero (AVILA y OLIVEIRA; 2018), la participación a nivel nacional no se evidencia a través de grandes inversiones y subsidios al comercio, por lo que la política de capital semilla del SENA y la CCC son bien valoradas y reconocidas por el 63% de empresarios casanareños.

Aunado a lo anterior, está la percepción del costo de endeudamiento tan elevado a incurrir que limita al mayor porcentaje de empresarios en su crecimiento a futuro. Con sus respectivos agravantes como la percepción de mayores costos para las nuevas empresas y la falta de apoyo financiero real bajo condiciones de discriminación por edad empresarial.

El segundo determinante en el EEC, es el Capital Humano, que involucra el acceso a la formación académica y al personal cualificado (Educación de calidad). El acceso a personas con las habilidades, conocimientos y ambiciones necesarias es fundamental para la supervivencia y competitividad del Ecosistema Empresarial (ISENBERG, 2011). Los resultados evidencian la baja coordinación de las Instituciones de Educación Superior (IES) con el sector empresarial (al ofertar formación profesional y emprendimiento y/o

desarrollando proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación). Teniendo en cuenta que los empresarios consideran su participación en los procesos de articulación desde generación de proyectos y procesos tecnológicos y la creación de programas de formación especializados muy débil, menos del 25% cada una, aunado a ello, las IES con presencia en el departamento se encuentran distanciadas de la formación y apoyo empresarial con los microempresarios, estas labores han sido asumidas en mayor proporción por la Fundación amanecer y la CCC.

Es decir, que en el departamento de Casanare parece existir un importante desajuste entre la cualificación con la que cuentan los profesionales y lo que demandan las empresas. Un factor determinante para fortalecer y dinamizar el EE casanareño.

El tercer determinante en el EEC, es el mercado. El cual evidencia la dificultad de entrar y crecer en la zona empresarial debido a la concentración de este, se recuerda que los grandes empresarios representan solo el 0,4% del total, pero contienen el 78% del capital departamental. Por lo que era de esperar que la percepción del 60% de empresarios sea que las empresas ya consolidadas obstaculizan la llegada de nuevas empresas, debido a que dominan el mercado en un 75%. Se evidencia la falta de asociaciones empresariales en el departamento y el bajo acceso a redes de emprendimiento con prioridad para aquellas empresas en fase de crecimiento, lo cual podría generar procesos empresariales de truncamiento y/o enajenación empresarial, por la limitada guía y apoyo en las nuevas fases de crecimiento del sector empresarial (la desconexión de IES con la I+D empresarial, evidencia el limitado acceso a los avances tecnológicos que precisa el sector empresarial para innovar y modificar los patrones de productividad y competitividad del mercado local y nacional).

El cuarto determinante en el EEC, son los Servicios de Apoyo. El cual es compuesto por la infraestructura física y las incubadoras y aceleradoras de negocios. Para los empresarios del departamento en un 45%, las condiciones de acceso intermunicipal son desastrosas, las vías en mal estado limitan la movilidad y el acceso de los proveedores e incrementan los costos en la producción. Por ende, las ventas en estos municipios son muy bajas debido a que la población prefiere abastecerse en gran proporción en la capital. Los derrumbes continuos a la vía conocida como la puerta al llano, genera una incertidumbre en los pequeños municipios que especulan con el precio de las mercancías cuando están incomunicados temporalmente.

Sin embargo, por el accionar del SENA y la CCC, el 37% tiene la percepción de que el departamento cuenta con las suficientes incubadoras de nuevos negocios, pero estas no están especializadas por los diferentes tipos de negocio. Así mismo, se evidencia que el 56% de empresarios comprenden la gravedad de no contar con laboratorios de investigación, institutos tecnológicos públicos e inversión en Ciencia y Tecnología (I+D) para garantizar su sostenimiento y por ello, la rotación de negocios es tan alta. Nuevamente, resalta la necesidad de articular la oferta de las IES (programas de pregrado, la educación

empresarial y los respectivos proyectos de CTel) a las necesidades del sector empresarial local, no exclusivamente a los requerimientos del patrón estándar o fórmula educativa nacional.

El quinto determinante en el EEC es la Política, obedece al apoyo gubernamental. El cuál en la gran empresa es el segundo factor determinante empresarial, dado los beneficios tributarios y la legislación local para este grupo de comerciantes. Así mismo, debido a la alta contratación que rigió en la época del Boom petrolero 1970 a 2011 (AVILA, 2008; AVILA y OLIVEIRA, 2018).

Se evidencia una alta percepción de favorabilidad por parte de los empresarios al apoyo gubernamental tanto departamental como nacional para las empresas ya consolidadas y un limitado apoyo a las nuevas empresas, ello en parte refleja la falta de socialización de los programas estatales y departamentales existentes. Aunado, a que los nuevos empresarios tienen limitaciones de acceso a orientación por su desconocimiento del rol de las entidades que hacen parte del EEC.

Así mismo, se constató que las instituciones con mayor apoyo a los empresarios en el departamento de Casanare son la CCC y la Fundación Amanecer, con una percepción de favorabilidad del 61% y el 40%, respectivamente. Era de esperar, teniendo en cuenta el compromiso por parte de la CCC al desarrollo y crecimiento empresarial y a la razón de ser de la Fundación Amanecer (al ser creada hace 30 años por parte de las compañías petroleras de la época que hacían extracción de crudo y debían generar una retribución social al departamento). No obstante, se evidencia que las IES que hacen presencia en el departamento y son pieza fundamental en un EE de alto crecimiento como lo afirman Isenberg (2011); Aaltonen, A. (2016); Stam & Spigel, (2016); Könnölä, T. et al., 2017 y Audretsch (2017), tienen menos del 12% de favorabilidad en su apoyo empresarial, lo cual puede ser explicado en parte a que son: instituciones del orden privado, con una edad relativamente joven (20 años de su fundación) y a su tamaño de gestión, entre otras relacionadas a los gobiernos de turno local. Por ende, también se evidencia como el gobierno, tanto departamental como municipal se percibe desfavorablemente en su gestión y dinamización empresarial dentro del EE, con alrededor del 54% y 52% respectivamente.

El sexto determinante en el EEC es la Cultura, las normas sociales es un factor clave en la consolidación del mercado, la percepción hacia los impuestos y la bancarrota, quiebra y el fracaso son invaluable. Por ello, que el 64% considere que los impuestos desincentivan la creación de nuevas empresas, podría reflejar los altos costos a incurrir por el empresario y/o su análisis de percepción de la corrupción por no ver retribuidos sus aportes (AVILA; OLIVEIRA, 2018).

Finalmente, si más del 60% consideran una desgracia fracasar con sus empresas y el 71% que existen graves consecuencias económicas de ello, podría visualizarse que el EEC prácticamente tiene aversión al riesgo. Es decir, mantiene una alta preferencia de evitar las inversiones que desconoce y no puede manejar. Por lo que innovar, invertir

y estar ante la posibilidad latente de reinventarse continuamente, no lo es, al menos para alrededor del 70% de los empresarios casanareños.

5 I CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en el modelo Babson Collage propuesto por Isenberg (2011), se analizaron e identificaron por primera vez los factores determinantes del Ecosistema de Emprendimiento en el departamento de Casanare, los cuales obedecen a los Mercados; la Política; las Finanzas; la Cultura; el Capital humano y los Servicio de apoyo. Factores determinantes para un EE de alto rendimiento, entre los cuales, las Finanzas y el Capital Humano son imprescindibles para gestar las empresas de alto crecimiento.

Los empresarios manifestaron que las instituciones que hacen parte del EE en el departamento son: la Cámara de Comercio de Casanare (CCC), el SENA; Unitrópico y Unisangil (IES), la Fundación Amanecer, la Gobernación de Casanare y la Alcaldía de Yopal.

Se encontró evidencia de la baja coordinación de Instituciones de Educación Superior con el sector empresarial, al ofertar formación profesional y educación de emprendimiento y/o desarrollando proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, mancomunadamente.

Es necesario incentivar el emprendimiento a temprana edad, para ello, se requiere que la Secretaria de Educación Departamental realice la exigencia de incluir en los PEI de las Instituciones Educativas tanto de básica primaria como de secundaria, el área de emprendimiento y competitividad. Así mismo, con los 7 agentes del EE casanareño: CCC, FA, SENA, Alcaldía, Gobernación, las IES (Unisangil y Unitrópico), deben trabajar mancomunadamente en estrategias para alcanzar una mayor articulación entre la Universidad+Empresa+Estado, la oferta académica debe obedecer a los requerimientos de la industria (con prioridad la regional), como también la oferta de educación de emprendimiento.

Por ende, se recomienda a las IES en Casanare crear un programa profesional de impacto, como lo es la *Ingeniería Química*, la cual permite especializarse en otras áreas profesionales e ingenierías de carrera en la industria, como por ejemplo con la Ingeniería de Alimentos, la Química Farmacéutica y la Cosmetología, entre otras. Aunado a que daría respuesta a gran parte de los requerimientos y necesidades actuales del EEC. Según la revista FORBES, es el programa que a nivel mundial contribuye a la mayor cantidad de patentes en la industria, patentes que permiten generar dividendos y/o rentas. Porque a través de la investigación científica se llega al fortalecimiento empresarial, la creación de nuevas empresas e inclusive se generan monopolios a corto plazo. En otras palabras, mayor generación de empleo – ingreso - desarrollo - crecimiento económico en Casanare.

Finalmente, los empresarios y la sociedad casanareña tienen una percepción negativa del servicio y apoyo del gobierno con respecto al EEC. Por lo que el Estado debe garantizar la infraestructura departamental para el EEC (vías terrestres-internet, etc) y su

respectiva socialización de aportes y estrategias implementadas, para visualizar mejor su gestión.

REFERENCIAS

AALTONEN, A. (2016), Factors Shaping Entrepreneurial Ecosystems and the Rise of Entrepreneurship: A View from Top Management Journals. Working paper, 29 May 2016.

AUDRETSCH, D. B. & BELITSKI, M. (2017), Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *Journal of Technology Transfer*, 42 (5). pp. 10301051.

AVILA, CRISTIAN; OLIVEIRA, NILTON. (2018), Desarrollo y crecimiento económico - Casanare, -*Lecciones aprendidas*. ISBN: 978-958-48-4618-1 Págs. 193, septiembre de 2018, UNAD – UFT.

AVILA, CRISTIAN; GAVIDIA, WILFREDO. (2010), Ensayos de economía aplicada en Yopal Casanare, Dinámica demográfica y acumulación de capital humano. UNITRÓPICO - ΠΛC®OPICO. ISBN 978 - 958 - 44 - 6741 – 6, Págs. 212.

AVILA, CRISTIAN. (2008), Dinámica de la acumulación de capital humano en Yopal, Casanare. En revista Apuntes del CENES, Vol. 27 – N° 46 Págs. 261-297. "U.P.T.C"

BARRON, A.H.; BARRETT, B.E. (1996), The efficacy of SMARTER – Simple Multi-Attribute Rating Technique Extended to Ranking. *Acta Psychologica*, v. 93, p.23-36.

FERRERO, F. (2015), Factores que contribuyen a la existencia del emprendedor. Criterios, res publica fulget: Revista de pensamiento político y social, (13), 58-88.

GARCÍA GODOY, M. (2017), Proyecto Elite: una revisión de la literatura especializada. Economía aplicada. Universidad de Sevilla, Sevilla.

GEDI Global Entrepreneurship Index (2018). Disponible en: <https://thegedi.org/2018-global-entrepreneurship-index-data/>

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). (2018), 2017/18 global report

GÓMEZ, E. Á., & URÍA, D. J. C. (2017), Ecosistema de apoyo a emprendimientos por subsistencia en la ciudad de la Paz: Análisis desde la política Gubernamental. Introducción: Construyendo rentabilidad y competitividad Sostenibles.... 9, 203.

HECHAVARRIA, D. & INGRAM, A. (2014), A Review of the Entrepreneurial Ecosystem and the Entrepreneurial Society in the United States: An Exploration with Global Entrepreneurship Monitor Dataset. *Journal of Business & Entrepreneurship*. 26(1), 1 – 35.

ISENBERG, DANIEL. (2011), *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships*, Massachusetts: Babson College.

ISENBERG, DANIEL (2010), How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 6, pp 40-50.

KÖNNÖLÄ, T. et al., (2017), *Las Empresas de Alto Crecimiento No Surgen Por Azar: Recomendaciones para Actuar en su Ecosistema*, Madrid: Real Academia de Ingeniería.

MASON, C. & BROWN, R., (2014), *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*, The Hague: OECD LEED.

NAPIER, G. & HANSEN, C., (2011), *Ecosystems for Young Scalable Firms*, FORA.

NEUMEYER, X., SANTOS, S. C., CAETANO, A., & KALBFLEISCH, P. (2018), Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: a social capital and network approach. *Small Business Economics*, 1-15.

OCDE Start-up in Latin America (2016), Disponible en: <http://www.oecd.org/dev/americas/startup-latin-america.htm>

STAM, E & SPIGEL, B. (2016), *Entrepreneurial Ecosystems*, No 16-13, Working Papers, Utrecht School of Economics

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE GETÚLIO VARGAS/RS

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 07/07/2020

Alini Engel

Instituto de Desenvolvimento Educacional do
Alto Uruguai - UNIDEAU
Getúlio Vargas – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/1275452477563905>

Suzana Paula Vitali

Instituto de Desenvolvimento Educacional do
Alto Uruguai - UNIDEAU
Getúlio Vargas – Rio Grande do Sul
<http://lattes.cnpq.br/3401869483085777>

RESUMO: O presente estudo enfoca o empreendedorismo e a inovação, importantes ferramentas de gestão que necessitam ser utilizadas em conjunto para proporcionar resultados positivos em uma organização. Com base nisto o objetivo é identificar e demonstrar quais são as ações empreendedoras e inovadoras adotadas pelos empreendedores da cidade de Getúlio Vargas que alavancam o desenvolvimento das empresas, fazendo com que as mesmas tenham um diferencial competitivo. Para realização do estudo utilizou-se o método de estudo de caso multicase, desenvolvido em algumas empresas de pequeno, médio e grande porte das áreas de serviços, indústria e comércio. Para demonstração e análise dos resultados do estudo, utilizou-se o método de análise de conteúdo o qual proporcionou obter resultados com alto grau de confiabilidade, identificando

o entendimento que os empreendedores entrevistados possuem sobre o assunto e, além disso, este método contribuiu significativamente com este estudo, pois, através dele é possível a comparação entre o entendimento do entrevistado com as contribuições de autores sobre o assunto e ainda com a opinião e conhecimento dos entrevistadores. Como principais características empreendedoras e inovadoras, identifica-se o planejamento estratégico, a pesquisa de mercado e a busca da tecnologia como forma de melhoramento dos processos organizacionais. Assim o estudo proporcionou um grande entendimento e conhecimento sobre empreendedorismo e inovação, o qual é indispensável dentro de uma empresa para que a mesma prospere, com eficiência e eficácia.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Inovação e Diferencial competitivo.

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION: CASE STUDY IN COMPANIES DE GETÚLIO VARGAS/RS

ABSTRACT: The present paper focuses on the entrepreneurship and innovation, both relevant management tools that must be used together in order to afford positive results in an organization. Based on this, the main goal is to identify and demonstrate which are the entrepreneurial and innovative actions adopted by the entrepreneurs of Getúlio Vargas that leverage the companies development, making them have a competitive advantage. To conduct the study has been used the case study method multicases, settled in some small, medium and big companies in the field of

services, industry and commerce. To demonstrate and analyze the results of this study, has been used the content analysis method which delivered results with high reliability, identifying the knowledge of the interviewed entrepreneurs have about the subject, and furthermore, this method has contributed significantly to this study because through it is possible to compare the understanding of the interviewed with the authors about the subject and also with the opinion and knowledge of the interviewers. As main entrepreneurial and innovative characteristics, are recognized the strategic planning, the market research and the search for technology in a way to improve the organizational process. Thereby, the study has provided a great understanding and knowledge about entrepreneurship and innovation, which is essential in a company so that it prospers, with efficiently and effectively.

KEYWORDS: Entrepreneurship. Innovation. Competitive advantage.

1 | INTRODUÇÃO

O empreendedorismo teve sua origem no decorrer das constantes mudanças ocorridas na área econômica. Juntamente com seu surgimento veio à necessidade de aplicar novas ferramentas e práticas organizacionais para que o negócio pudesse se manter no mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Assim observa-se uma grande evolução no seu significado e suas aplicações, onde antes o empreendedor era visto como aquele que organizava e operava uma empresa para seu lucro pessoal, hoje, além disso, é preciso ter iniciativa, habilidades de planejamento, organização e administração para gerir, manter e desenvolver a organização.

A maneira como as empresas são administradas passou a fundamentar-se através dos conceitos do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo, pilares fundamentais que se bem utilizados proporcionam grandes avanços perante a competitividade e o êxito das organizações. Todas essas mudanças tornam o papel do empreendedor fundamental dentro de uma organização, o qual precisa desenvolver habilidades como a capacidade de inovar continuamente, com ideias que revolucionem a maneira de administrar as decisões que trarão o sucesso a organização.

Acima de tudo segundo Dornelas (2009), o empreendedorismo se conceitua em fazer algo novo, diferente, modifica e ir em busca de novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Pode-se dizer que empreendedorismo tem vários conceitos, mas sua essência se resume em fazer a diferença, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar.

A ideia da inovação junto com o empreendedorismo é concebida como a melhoria de algo já existente, buscando soluções, que sejam práticas e simples e ao mesmo tempo facilmente entendidas e aceitas pelos consumidores. Inovar implica descobrir formas de transformar tecnologias e aceder ao mercado de maneira a conseguir gerar maior qualidade e menos custos.

Através disto busca-se demonstrar as estratégias inovadoras e empreendedoras

utilizadas pelos empreendedores de diversos ramos da cidade de Getúlio Vargas/RS, além disto, também será possível identificar os diferentes perfis empreendedores da cidade em estudo. Contudo, será possível possuir um melhor entendimento e conhecimento dos assuntos inovação e empreendedorismo, além de obter através da aplicação da entrevista as diversas experiências dos empreendedores.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Atualmente muito tem se falado sobre o tema empreendedorismo, o qual vem sendo muito difundido no Brasil. Percebe-se que este novo fenômeno, está relacionado à busca de eficiência e a consolidação de novas iniciativas empresariais, com objetivo de investir de forma organizada e competitiva no mundo dos negócios, sendo fator fundamental para o progresso econômico e social das organizações (DORNELAS, 2008).

O Empreendedorismo teve sua origem na reflexão de vários pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos por defenderem o liberalismo econômico, defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças do mercado e sua concorrência. O empreendedorismo por sua vez, era visto como um engenho que direcionava a inovação e promovia o desenvolvimento econômico na época (REYNOLDS, 1997; SCHUMPETER, 1934 *apud* CHIAVENATO, 2008).

Na concepção de Hisrich e Peters (2004), um dos primeiros exemplos de empreendedorismo na história foi o navegador Marco Pólo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Há vestígios do empreendedorismo também presentes na Idade Média, onde o empreendedor era aquele que administrava grandes projetos de produção, na maioria das vezes com recursos financeiros advindos do governo do país. O empreendedorismo fez-se presente também entre os clérigos, pessoas encarregadas na época na construção de obras arquitetônicas, como castelos, prédios públicos e catedrais.

Nos primórdios do século XVIII, o empreendedorismo era visto como um negócio realizado por pessoas que ingressavam com um acordo contratual com o governo, fixando as taxas de juros, por exemplo. No final do século XIX, os empreendedores eram vistos como as pessoas que detinham certa perspectiva econômica a respeito da economia da época, sendo eles os responsáveis por organizarem e operarem os assuntos relacionados a parte financeira das empresas. Nesse caso o empreendedor se tornava o responsável pelo desenvolvimento da comunidade onde o seu negócio estava inserido (HISRISH, 1986 *apud* Dornelas 2008).

Em 1990, já dizia o mestre do empreendedorismo Jeffrey Timmons (*apud* Dornelas, 2008, p. 5): “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”. Acredita-se que o

empreendedorismo, cada vez mais está mudando a forma de fazer negócios no mundo. Dornelas (2008), cita que essa nova forma de negociação foi evoluindo em consequências das mudanças tanto culturais, como tecnológicas, econômicas e sociais que geraram a necessidade de evolução criando assim o conceito de empreendedorismo, que atualmente tem sido o centro das atenções no aspecto das políticas públicas na maioria dos países.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) originada do francês significa aquele que assume riscos e começa algo novo (HISRISH, 1986 *apud* Dornelas 2008). Uma das mais antigas definições do termo empreendedor, seria a de Joseph Schumpeter (*apud* Salim e Silva, 2010, p. 8): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

“Empreendedor é aquele que transforma sonhos em ações e ações em resultado”, esta foi a definição proposta por Marins (2005, p.59), onde afirma que sonhar e pensar grande são os principais pontos que caracterizam um empreendedor. Segundo o autor todos são capazes de ter boas ideias, mas apenas empreendedores conseguem colocar essas ideias em prática. O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, é aquele que consegue identificar alternativas, ter foco e permanecer confiante na ideia até que se torne realidade.

2.2 Inovação

Não estaríamos falando de empreendedorismo se não citássemos a palavra inovação, que deriva dos termos latinos *in* e *novare* e significa fazer algo novo ou renovar. Nos estudos de Drucker (1987, p. 39), a inovação é a chave para o nascimento e manutenção de um empreendimento. “A inovação é o instrumento específico do empreendedor”, é a atividade central. De acordo com Bernardi (2010), a habilidade criativa e inovadora está relacionada à “sensibilidade a fatos, dados, tendências e a problemas; flexibilidade para questionar o tradicional e as ideias preconcebidas; fluência de pensamento e habilidade de relacionar, associar e idealizar e originalidade”.

Salim; Silva (2010, p. 15), contribuem que “a inovação é o centro do ambiente do empreendedor”, pois compreende as inovações e novidades tecnológicas que constituem produtos, processos, englobam a produção, venda e apresentação das ideias organizacionais.

Para inovar, é preciso praticar, buscar novas maneiras de fazer as coisas já existentes, é preciso criar o hábito de imaginar soluções para determinados problemas, tornar mais eficientes técnicas e funções para que possam trazer os resultados esperados de forma mais simples, porém diferenciada. Essa percepção é uma condição para o empreendedor se tornar inovador, ou seja, criar condições de experimentação, testar suas ideias inovadoras, antes de torná-las empreendimentos (SALIM; SILVA, 2010).

Schumpeter (1982), criou a teoria da inovação, através da observação dos ciclos de

desenvolvimento do capitalismo, que segundo ele, são consequências da combinação de inovações, criando-se um novo paradigma, impulsionando assim o crescimento acelerado da economia e com ela o desenvolvimento de novos empreendimentos.

A inovação é um desafio para o empreendedor, assim como a própria história da administração, vista como um rito de inovações, sendo elas tecnológicas, humanas e sociais. Em decorrência a intensidade e a rapidez com que estão ocorrendo mudanças no cenário empresarial, à inovação apresentam-se como uma forma alternativa da empresa se tornar competitiva, estando presente em todos os setores e atividades da empresa, desde a criação de produtos, como aumento da qualidade no atendimento a clientes e qualquer atividade ligada a melhoria dos resultados. (KUAZAQUI et al., 2007).

Diretamente ligada ao empreendedorismo, à inovação se torna essencial, pois através dela se estabeleceu uma estabilidade econômica nos sistemas empresariais. Atualmente muito estudada e analisada seus detalhes as empresas vêm interligando seus processos a criação de novos serviços e produtos, criando assim um diferencial para conquista de novos mercados (SALIM; SILVA, 2010).

Conforme Caetano (2014, p.55):

“Muitos empresários acreditam que inovação é só para a indústria e grande empresa de base tecnológica. Mas ela é possível para todos os segmentos e portes, e não há necessidades de altos investimentos. Sem inovação, uma empresa está fadada à estagnação. Para o empreendedor seguir em frente e com sucesso, deve reinventar seu negócio permanentemente”.

Segundo GEM (2014), a tecnologia ou processos utilizados em 3,2% dos empreendimentos iniciais brasileiros tem menos de cinco anos. Entre os empreendimentos estabelecidos esse percentual alcançou 1,7%. Em decorrência das recentes mudanças na economia, a qual se concentra no aumento do consumo de massa, mercado interno e no aumento da quantidade dos empreendimentos, fica evidente a necessidade de inovação sendo que o percentual de serviços e produtos considerados inovadores ainda é baixo.

3 | METODOLOGIA

Este capítulo busca caracterizar a pesquisa utilizada no presente projeto, a qual está de acordo com a metodologia científica da abordagem do problema, coerente a natureza dos objetivos, ao método de investigação e aos procedimentos de coleta e análise de dados no que diz respeito ao contexto da pesquisa.

Para realização do estudo utilizou-se as pesquisas exploratória e estudo de caso de natureza qualitativa. Na concepção de Gil (2009) e Vieira (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivos estudar determinada população, fenômeno ou grupo proporcionando uma maior familiaridade com o problema em estudo e trazendo uma melhor compreensão por parte do pesquisador.

Para contribuição utilizou-se o estudo de caso múltiplos para levantamento dos dados, onde de acordo com Yin (2010), são caracterizados por conterem mais do que um único caso. No entanto os projetos de casos únicos e múltiplos são variantes da mesma estrutura metodológica, ou seja, não existe uma distinção lógica entre os dois tipos de estudos de caso, sendo que a escolha fica a critério do pesquisador do projeto de pesquisa.

O presente estudo de caso foi realizado em empresas variadas de pequeno, médio e grande porte, além disso, obtiveram a participação de empreendedores e empreendedoras de todas as áreas de atuação no mercado, serviço, indústria e comércio da cidade de Getúlio Vargas/RS. O uso da diversidade de ramo de atuação, tamanho e gênero permite uma análise geral e detalhada da cidade em estudo, através deste fato é possível identificar o perfil dos empreendedores (as) e quais são os diferenciais de cada organização em seu ramo de atividade.

Através desta diversidade identificam-se no estudo dois casos de empresas no ramo do serviço onde uma delas atua desde o ano de 1938 e o atual diretor faz parte da organização a mais de 10 anos, sendo os três últimos como diretor. A segunda organização atua a mais de 22 anos e seu atual diretor, trabalhou como funcionário da empresa em torno de 3 anos e após passou a ser o gestor, cargo a qual já atua a mais de 17 anos, os dois casos demonstrando grande conhecimento e proporcionando o diferencial para as organizações.

Assim também se obteve mais dois casos de empresas que operam no ramo da indústria no qual uma delas está no mercado a mais de 15 anos e seu gerente também acompanha todo esse crescimento da organização desde seu início. A segunda organização possui uma grande experiência, pois está no mercado a mais de 52 anos e seu diretor a mais de 35 anos vem fazendo com que a empresa obtenha crescimento e mantenha sua qualidade.

Obtiveram-se também dois casos de empresas que exercem suas atividades no ramo do comércio, onde se percebe experiências diferentes, a primeira atua a mais de dez anos no mercado, trazendo grandes novidades para seus clientes, e a segunda a apenas 8 meses no mercado, adquirindo cada vez mais experiência e demonstrando todo seu potencial de qualidade e bom atendimento.

A coleta dos dados foi realizada por meio da ferramenta entrevista realizando assim o levantamento dos dados necessários para alcance dos objetivos propostos, os dois métodos tornam-se indispensáveis para melhor junção e análise das informações. Gil (2009), complementa que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

Para a entrevista foi desenvolvido um roteiro com perguntas abertas para que fosse possível identificar mais detalhadamente o objetivo da pesquisa. No entender de Gil (2009), perguntas abertas permitem que os entrevistados se expressem sem qualquer restrição.

A análise dos dados teve contribuição da pesquisa de natureza qualitativa, a qual traz a interpretação do fenômeno em estudo através da observação, avaliação, descrição e compreensão dos resultados. A partir dos dados levantados no presente estudo foi realizada a análise dos mesmos através de análise flutuante e posteriormente por categorias, definida através dos objetivos principais deste estudo, constantes do método da análise de conteúdo. Para Bardin (2002), a análise de conteúdo, originalmente, representa a técnica de análise de pesquisa empregada para determinar a presença de algumas palavras ou conceitos dentro de um texto ou conjunto de textos e, a partir da análise dos dados (qualitativa e/ou quantitativa) e das relações entre eles, com a finalidade de fazer inferências sobre as mensagens contidas no texto.

A análise de conteúdo trabalha sobre os traços dos documentos que neles podem ser encontrados ou suscitar, traços estes que são a manifestação de estados, dados, características ou fenômenos. Existe alguma coisa a descobrir sobre eles, e o analista pode manipular esses dados por inferência de conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou pelo conhecimento do assunto estudado de forma a obter resultados significativos a partir dos dados. Ele trabalha explorando os dados, como um detetive (BARDIN, 2002).

Após a entrevista e análise dos dados foi possível identificar o conhecimento e entendimento dos empreendedores diante do assunto abordado e compreender se realmente estão cumprindo com seu papel de gestor, identificando e avaliando oportunidades, diversificando seus produtos e serviços e planejando ações que minimizem riscos e alavanquem seu crescimento. Para isso os gestores utilizam ferramentas de gestão que possibilitam o alcance do diferencial competitivo, principalmente através da criatividade e inovação grandes aliadas na captação de resultados.

4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo observam-se os resultados obtidos através deste estudo, onde se salienta os principais aspectos ligados ao empreendedorismo e a inovação que visam demonstrar a maneira na qual as empresas estão se desenvolvendo, as ferramentas utilizadas pelas mesmas como diferencial competitivo e o perfil do gestor que comanda a organização, no intuito da mesma prosperar. Visando a melhor compreensão dos aspectos relacionados a empreendedorismo e a inovação, utilizou-se as unidades/temas dos dados pesquisados, através de categorias de análises e de sua relação como os conceitos, características, classificações e abordagem adquiridas no referencial teórico.

Depois de concluída a pesquisa e feita à exploração do material, elaborou-se o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. De acordo com Bardin (2002, p.101), “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos”, nesse estudo os resultados significativos propõem várias categorias de conteúdo a serem analisadas. A organização da análise de conteúdo parte de três segmentos cronológicos, pré-análise,

exploração do material e interpretação dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a própria organização do trabalho. É nesta fase que se faz a escolha do objeto de estudo, bem como a formulação dos objetivos do trabalho. Neste estudo, iniciou-se este processo da análise flutuante com a transcrição das entrevistas, onde foram selecionados e agrupados os assuntos tratados de acordo com cada objetivo traçado no início desta pesquisa. Após a pré-análise concluída, realiza-se a análise propriamente dita, ou a exploração do material, que é a administração sistemática das decisões tomadas. Na pré-análise foram desenvolvidas unidades/temas e após a análise das entrevistas as categorias de conteúdo descritas no quadro 1.

Unidades Temas	Categorias
Ações empreendedoras	- Planejamento estratégico; Graduação em administração; Feiras da área e atuação; Cursos de especialização; Atualização via internet; Programa de redução de custos; Investidores
Ações inovadoras	- Tecnologia; Qualidade; Pós-venda; Programa DEL – Desenvolvimento Econômico Local; Produtos de materiais reciclados
Desenvolvimento	- Tecnologia; Inovação; Programa de redução de custos; Planejamento estratégico; Programa DEL – Desenvolvimento Econômico Local; Agronegócio; Instituições (CDL)
Fatores de influência no empreendedorismo	- Família; Amigos; Espírito Empreendedor
Ferramentas de diferencial competitivo	- Graduação; Programas de Qualidade e benefícios aos colaboradores; Planejamento Estratégico; Qualidade (produtos); Identidade própria da empresa
Práticas de diferenciação	- Competitividade dos colaboradores; Comportamento pessoal; ISO 9000; Pesquisa de Mercado; Feiras; Trabalho em equipe; Diversificação de produtos
Perfil empreendedor	- Empreendedor que aprende; Empreendedor Familiar
Ramo de atuação	- Serviço; Indústria; Comércio

Quadro 1: Categorização

Fonte: Autoras (2015)

Dentre as ações empreendedoras citadas pelos entrevistados destacou-se o planejamento estratégico, considerado uma das mais importantes ferramentas para o crescimento da organização, conforme relata um dos entrevistados:

Era uma empresa nova, mas tinha muito conhecimento dos diretores, ou seja,

eles tinham um planejamento de crescimento, sabiam onde atacar o mercado [...] as pessoas que criaram a empresa e estiveram desde o início dela, já tinham o conhecimento da área [...] eles tinham um planejamento estratégico e já sabiam que em um determinado tempo estariam atacando os grandes bancos, os maiores bancos do Brasil (Entrevistado 1). A empresa sempre usou o planejamento estratégico, desde o início a empresa presa nisso até porque ela precisou do planejamento para crescer, afinal até os investimentos ela não conseguiria fazer da maneira correta (Entrevistado 1).

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona um direcionamento da organização ao melhor caminho a ser seguido, visando à otimização dos seus processos e ao aperfeiçoamento das suas técnicas gerenciais atuando assim de forma inovadora e diferenciada.

Independente do tamanho das empresas e do seu ramo de atuação é necessário que sejam estabelecidas estratégias para que as mesmas possam prosperar. Nesse contexto o auxílio do planejamento estratégico é de suma importância, pois através do mesmo é elaborado um guia de ações a serem executadas para que as metas e os objetivos organizacionais traçados sejam atingidos e a administração obtenha uma eficiência na busca da inovação e do aprimoramento dos processos gerenciais.

Ao decorrer das entrevistas, pode-se identificar que todos os empreendedores e empreendedoras relatam o uso da inovação como um diferencial e como forma de desenvolvimento das suas empresas:

Uma das virtudes da empresa que a fez crescer desta forma, foi o uso da inovação, a empresa possui alguns cases de sucesso no ramo de cartões. O cartão, por exemplo, fabricado com pet reciclado, são garrafas pós-consumo da Coca-Cola. A empresa ao longo de três a quatro anos desenvolveu um reciclador de garrafas pet até encontrar uma "folha", ou seja, o pet reciclado depois de estudado virar uma "folha" perfeita para depois ser transformado em cartão. Tanto é que hoje a empresa é a única do mundo homologada que produz cartões à base de pet reciclado pós-consumo. A empresa também possui outro exemplo que é o cartão 3D, onde a mesma é terceira do mundo que consegue fazer (Entrevistado 1).

Para Salim e Silva (2010), para inovar é preciso praticar, ir em busca de novas formas de fazer as coisas acontecerem, é preciso mudar o já existente de forma diferenciada, sempre ir em busca de soluções á problemas e não deixar que os mesmos possam se tornar um grande obstáculo no meio de todo o processo e identificar esse problema como uma oportunidade de crescimento, na busca por técnicas mais eficientes que possam trazer os resultados esperados de forma mais simples, porém diferenciada. Estas são condições para que a inovação faça parte do cotidiano das organizações fazendo com que as mesmas obtenham o sucesso.

Para o entrevistado 3 a inovação é uma forma de identificação da empresa:

A empresa pesquisa muito, internet, que é o básico, busca cursos de plantas,

pois estão surgindo muitas plantas novas no mercado, estão criando novas espécies e decorações e nós buscamos também pesquisar em concorrentes, porém nunca procuramos copiar, inovamos da nossa forma. Hoje temos uma identidade bem própria no mercado, com tudo o que a gente faz. As pessoas que trabalham no ramo sabem que foi a gente que fez. Nós temos uma visão nossa de decoração, que é nosso foco principal (Entrevistado 6).

A inovação hoje é uma forma de sobrevivência no mercado, uma maneira de poder demonstrar o grande potencial competitivo das organizações mesmo em um contexto repleto de turbulências e imprevisibilidades, onde é cada vez mais difícil trazer o processo de inovação para dentro das organizações, pois isso demanda muito tempo, conhecimento e principalmente investimentos. Assim diante deste âmbito a inovação é considerada uma ferramenta indispensável para as organizações obterem os resultados esperados.

O desenvolvimento das organizações pode-se dar de diversas formas, assim através dos empreendedores entrevistados puderam-se identificar algumas maneiras que contribuíram para as empresas obterem seu crescimento. O uso da tecnologia é uma delas:

Dentre os principais aspectos de nosso crescimento, temos a inovação, inovamos toda parte dos maquinários por que o que tínhamos eram ultrapassados (Entrevistado 2).

A empresa começou pequena mesmo, [...] aí ela começou a entrar no ramo gráfico da indústria de cartões de crédito para pequenas empresas, com o passar do tempo ela foi ficando conhecida como empresa de cartões e começou a desenvolver mais cartões de crédito para os Bancos mesmo, alcançando toda América Latina. Nessa sequência iniciando com o cartão comercial e depois entrou no ramo bancário com chips, com uma grande tecnologia (Entrevistado 1).

Nos últimos anos, o ambiente organizacional vem sofrendo grandes mudanças, como o aumento e crescente uso da tecnologia de informação e comunicação como forma de desenvolvimento dos processos e técnicas organizacionais. Com o passar do tempo surgiu à necessidade de criação de novas ferramentas tecnológicas, nesse contexto é primordial que um bom gestor deve estar sempre atualizado e de olho no mercado e em seus avanços e tendências para que sua organização não corra o risco de estagnação.

Para Kenski (2011), tecnologia é o conjunto de conhecimentos e princípios científicos que são aplicados a diferentes e determinadas tarefas e tipos e atividades, sendo que nesse processo o ser humano precisa pesquisar, planejar e criar o produto ou serviço. Um dos entrevistados cita um importante aspecto que contribui muito para o desenvolvimento das empresas, que é o Programa de Desenvolvimento Econômico Local (DEL):

[...] é uma metodologia que foi desenvolvida pelo Banco Mundial através de recursos da Alemanha para promover o desenvolvimento econômico numa certa localidade [...] nós temos aqui em Getúlio Vargas/RS a agricultura, saúde, educação, turismo, desenvolvimento empresarial, onde pessoas qualificadas e de confiança trabalham gratuitamente sugerindo, participando

e trabalhando para o desenvolvimento de Getúlio Vargas (Entrevistado 4).

Segundo Swinburn, Goga e Murphy (2006), o crescimento e desenvolvimento de uma comunidade local dependem da força de vontade e talento das pessoas para fazer com que as coisas aconteçam, além disso, é necessária muita habilidade para se adaptar a dinâmica local, nacional e internacional da economia de mercado. O Programa de Desenvolvimento Econômico Local está sendo cada vez mais utilizado como uma estratégia de fortalecer a capacidade, produtividade e competitividade das comunidades e dos seus componentes e, além disso, trazer melhores condições de vida a seus trabalhadores.

Como principais fatores influenciadores do empreendedorismo segundo os entrevistados podem-se citar os amigos, a família e o espírito empreendedor:

Esse ramo na verdade já existia há muito tempo. A escolha veio através do meu pai, ele foi o fundador da empresa. Eu tinha ido estudar em outra cidade fazer Engenharia Química, mas meu pai ficou muito doente e não tinha ninguém para tocar a empresa e foi por isso que voltei para assumir a empresa. Meu pai me disse que era para eu voltar ou iria vender a empresa (Entrevistado 2).

Para Costa (2008), estudos realizados demonstram que o empreendedorismo tem sua atenção dirigida ao contexto social, com muita influência de pessoas que são próximas aos empreendedores. Além de uma grande oportunidade de negócio que é considerada enorme influência na criação de algo novo, seja ele produto, serviço ou o surgimento de uma nova empresa, o convívio social que traz o relacionamento entre amigos e a família é a maior causadora da criação de uma ação empreendedora, esse convívio torna-se fundamental na construção de uma visão de futuro e para os empreendedores idealizarem suas ideias.

Para Caetano (2014), afirma que não há dúvida que talento empreendedor é um dos componentes fundamentais para o sucesso da organização. Por trás de toda história de sucesso há muito trabalho e dedicação por parte do empreendedor, que no seu tino comercial ou faro para os negócios, constrói empresas e faz com elas prosperem. A maneira como o empreendedor se relaciona e se identifica com a ideia de fazer o que gosta e ainda lucrar com essa atividade está ligado diretamente ao sucesso do empreendimento.

Obter diferencial competitivo é essencial para o desenvolvimento e crescimento da organização, assim pode-se identificar através das entrevistas alguns diferenciais competitivos das organizações em estudo.

A gente já teve clientes que quando repassamos 10% de aumento, não ficaram, então tudo bem a nossa parceria se encerra por aqui e se quiser comprar sabe que é 10% a mais do que você pagou. Algumas empresas desistiram e vieram comprar de novo, ficaram de 3 a 4 meses e voltaram. Aí você pede, o que houve? Não, não adianta a qualidade dos outros não tem. Então o diferencial é isto, manter a qualidade sempre em constância (Entrevistado 2).

Obter um diferencial competitivo nas organizações está cada vez mais difícil diante de um contexto completo de rápidas mudanças, porém muito necessário para que as mesmas possam obter o crescimento e o desenvolvimento esperado. Assim a qualidade é considerada uma ferramenta fundamental para as empresas, pois é através dela que os clientes se tornam fiéis e a concorrência é deixada para trás, ou seja, a qualidade é um diferencial competitivo que transforma o simples em algo diferenciado.

A nossa escolha é um produto diferenciado com qualidade, que exige um pouco mais na venda, pois é um público mais exigente. O nosso diferencial é o produto e o atendimento. [...] o nosso foco é o bebê, esse bebê que a gente fala é recém-nascido até o tamanho 4 (Entrevistado 5).

Obter um diferencial competitivo é necessário, como relata um dos gestores que um grande diferencial da empresa é obter uma própria identidade, trabalhar os detalhes e assim transformar os simples detalhes em um diferencial. Ainda dentro deste assunto podem-se citar programas de qualidade e benefícios aos funcionários:

Nós investimos bastante no RH da empresa, dar mais atendimento ao funcionário, criamos várias coisas, como empréstimos, convênios com dentistas, aquilo que eles vão precisando nós estamos criando e hoje tem várias pessoas que vem trabalhar por causa disso (Entrevistado 2).

Segundo Galvão, Cocco e Silva (2003), o conhecimento não se encontra mais fixo e incorporado somente no processo produtivo, o mesmo se encontra em constante transformação tanto organizacionalmente quanto na cabeça dos colaboradores. Esse cenário vem evidenciando a necessidade de investimento em gestão do conhecimento, caso as empresas queiram se manter e fortalecer-se no mercado. Tais mudanças impactam diretamente nas políticas de treinamento, desenvolvimento, reconhecimento e remuneração dos gestores e colaboradores.

Atualmente para que as empresas possam ser bem vistas no mercado é preciso possuir um diferencial competitivo, porém, além disso, é necessário que este diferencial seja praticado, assim ao decorrer das entrevistas foi possível identificar algumas práticas de diferenciação que são desenvolvidas dentro das organizações.

Eu acho que onde realmente a gente fala diferença não é muito a teoria e sim como a pessoa se comporta, seu perfil. Claro que a teoria da sala de aula é importante, precisa dos conceitos, mas se a pessoa não souber aplicar, trabalhar em grupo, em equipe ela dificilmente vai chegar num cargo de chefia (Entrevistado1).

O comportamento organizacional está estritamente ligado à forma como os indivíduos agem dentro as organizações, a maneira como que se comportam diante das diversas situações, a postura e o modo de se expressar, tomar decisões de forma consciente, rápida e diferenciada. Assim o comportamento organizacional torna-se mais uma ferramenta indispensável dentro das organizações.

Cada vez mais as empresas estão investindo em ações diretas focadas no capital humano, em virtude da alta competitividade do mercado. Neste contexto destacam-se ferramentas como a integração e qualificação profissional, melhoria da qualidade de vida, valorização da imagem da empresa e o comportamento organizacional. Obter resultados ocorre através do comportamento e do capital humano nas organizações, o qual pode ser visto como uma estratégia de gestão diferenciada diretamente ligada à sobrevivência da empresa no mercado (CAVALCANTI, 2006).

Todo empreendedor precisa ser um bom administrador para poder tomar as decisões mais corretas e adequadas com cada situação, precisam de habilidades e anseios para fazer as coisas da melhor maneira para que os resultados sejam alcançados com eficiência e eficácia. O empreendedor necessita ter uma visão mais abrangente e não se pode contentar em apenas fazer o que deve ser feito. Porém cada empreendedor possui uma forma de administrar, de se comportar, de coordenar seus colaboradores, ou seja, cada um obtém-se de um perfil diferente, uma maneira de fazer com que as coisas aconteçam.

Através das entrevistas podem-se identificar dois tipos de perfis o empreendedor familiar e o empreendedor por oportunidade que aprende.

Quando eu iniciei na empresa, foi na parte de pré-impressão gráfica de desenho e, com as mudanças que ocorreram na empresa eu me tornei gestor da área. Até então todos os cursos que eu fazia, todos eram voltados na parte técnica. E quando eu recebi o desafio para ser gestor da área eu busquei o curso de Administração. Formei-me em Administração e passado algum tempo eu assumi a gerência da indústria. Por esse fator, o conhecimento dentro do processo da empresa da parte técnica e um pouco da gestão que eu aprendi na própria área e também o curso de Administração. [...] comigo primeiro eu tive a oportunidade, talvez pelo meu perfil, pelo meu trabalho e depois eu fui buscar a formação (Entrevistado 1).

Para Dornelas (2009), não existe um padrão que define os empreendedores, não há como rotulá-lo, cada um empreende da sua maneira conforme sua necessidade, seus objetivos e sua visão do negócio. Assim também se podem destacar inúmeras características de uma pessoa que possui um perfil empreendedor, entre elas a liderança, o comprometimento, sensibilidade para negócios, a coragem de assumir riscos, autoconfiança, inovação, persistência, ousadia, boa comunicação e atitude, todas essas características e muitas outras são fundamentais para que o empreendedor e seu negócio cresçam e se desenvolvam (PINHEIRO, LIMA E LIMA, 2012).

Os entrevistados relatam que a família teve grande influência na escolha pela profissão de empreendedor, onde os mesmos contribuíram e auxiliaram em todas as atitudes relacionadas à empresa. O fato de possuir familiares que tem a mesma profissão também é um grande influenciador, alguns herdaram de gerações anteriores e outros tiveram muita influência de amigos e parentes. Dornelas (2009), complementa que o empreendedor herdeiro é aquele que recebe desde pequeno a missão de continuar com o

empreendimento familiar, seu desafio é sempre multiplicar o patrimônio já existente, o que hoje é bastante difícil, pois exige uma responsabilidade elevada e muito conhecimento do negócio

Outro perfil empreendedor identificado é o empreendedor que aprende:

No começo a gente foi levando aos “trancos e barrancos”, não tínhamos noção de administração nenhuma, eu trabalhava no ramo de floricultura como funcionário, aí surgiu a oportunidade de compra da floricultura, compramos e aí fomos aprendendo com o negócio. Depois eu passei a fazer o curso de administração, que abriu um leque muito grande (Entrevistado 3).

Para Dornelas (2009), este perfil empreendedor é aquele que não planeja empreender, ele depara-se com uma oportunidade de obter ou abrir o seu próprio negócio sem antes ter imaginado, é aquele que aprende com esse negócio e faz ele crescer, é considerado um empreendedor que não gosta de assumir riscos, demora na tomada de decisão, porém quando faz as coisas, faz da maneira correta e sem incertezas.

Com base na descrição dos resultados se percebe a grande contribuição que o uso de ferramentas empreendedoras e inovadoras pode trazer ao desenvolvimento da empresa e para construção de um diferencial competitivo. As ferramentas planejamento estratégico, inovação, tecnologia, qualidade e a busca pelo conhecimento e diferencial estão dentre as principais competências identificadas nas empresas partes deste estudo, ferramentas estas fundamentais para obtenção do diferencial competitivo.

Quando são utilizadas ferramentas que contribuem para o crescimento, diferenciação e destaque da empresa forma-se assim uma identidade própria, competência está presente nas organizações em estudo. Cada empresa opera, administra e utiliza as ferramentas de forma única e inovadora criando assim sua própria marca, a qual se transforma no seu diferencial competitivo. Através deste diferencial cada organização encara as mudanças do mercado de modo estratégico visando oportunidades de crescimento e desenvolvimento e buscando maior eficiência e eficácia na sua gestão.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do presente estudo é empreendedorismo e inovação, temas os quais têm sido bastante difundidos nos últimos tempos, pois através destes dois fatores em conjunto que os empreendedores e suas organizações conquistam o seu diferencial e demonstram ao mercado seu potencial competitivo. A inovação e o empreendedorismo quando aliados proporcionam um ambiente empresarial mais profissional, onde diante de tantas mudanças rápidas torna-se muito necessário que as organizações sejam cada vez mais potencializadas para que consigam se manter no mercado e além disso elevar seus diferenciais.

O presente trabalho teve como objetivo identificar e descrever as ações empreendedoras e inovadoras que são utilizadas pelos gestores e gestoras das

organizações estudadas, e quais seus diferenciais competitivos que proporcionam a organização um crescimento e destaque diante da concorrência e mudanças que vem ocorrendo no mercado. Através das entrevistas foi possível obter ótimos resultados onde se identifica que as organizações estão utilizando-se de ferramentas de gestão para poder administrar da melhor forma e obter bons resultados.

Como principais ferramentas dispostas pelas empresas alvos desta pesquisa destacam-se o planejamento estratégico, pesquisa de mercado, a busca pela tecnologia e pelo conhecimento em feiras e eventos, a busca pela inovação e desenvolvimento de programas de melhoria aos colaboradores e a demanda cada vez maior em manter e elevar a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes. Cada ferramenta utilizada não menos importante do que as outras são consideradas imprescindíveis e muito necessárias para que as organizações possam melhorar e potencializar cada vez mais os seus diferenciais.

Contudo o objetivo do presente artigo obteve êxito, sendo que através das entrevistas foi possível identificar como é a gestão das empresas em estudo e como a mesma encara as dificuldades, concorrência e mudanças no mercado atual. O estudo contribuiu de forma positiva elevando os conhecimentos e aumentando as experiências das autoras, permitindo o discernimento dos temas abordados ambos relacionados aos saberes dos autores citados, ligados à prática vivenciada através das entrevistas, o que possibilitou a compreensão dos processos gerenciais e do entendimento das ações empresariais relatadas pelos gestores.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Lda, 2002. 229p.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAETANO, B. **Manual do empreendedorismo: 74 dicas para ser um empreendedor de sucesso**. São Paulo: Gente, 2014.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão social, estratégias e parcerias**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, F. J. Fatores de influência no interesse empreendedor: uma análise junto a estudantes de turismo. **Turismo: Ceará**, v. 2, n. 4, p. 4-27, dez. 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.
- GALVÃO, A. P.; COCCO, G.; SILVA, C. **Capitalismo Cognitivo**. Rio de Janeiro: DP & A: 2003.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo, 2014. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relato%C3%B3rio%20executivo.pdf>. Acesso em: 20 jun de 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- HISRICH, R; PETERS, M. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KENSKI, V. M. **Educação e Tecnologias**: o novo ritmo da informação. 8. ed. Campinas: Editora Papirus, 2011.
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson learning, 2007.
- MARINS, L. **Homo habilis: você como empreendedor**. São Paulo: Editora Gente, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- PINHEIRO, D. E. G.; LIMA, K. K.; LIMA T. C. P. **Perfil do empreendedor: estudo de caso do mercado aberto de Goiânia**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais**. Goiânia: 2012. p. 1-19.
- SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao Empreendedorismo**: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SWINBURN G.; GOGA, S.; MURPHY, F. **Desenvolvimento econômico local**: um manual para a implementação de estratégias para o desenvolvimento econômico local e planos de ação. Disponível em: < http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20925549/Portuguese_Primer.pdf>. Acesso em: 15 out de 2015.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. 2002. **Ciências empresariais**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/df/revista_da_fae/fae_v5_n1/as_tipologias_variacoes.pdf>. Acesso em: 15 jul de 2015.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAPÍTULO 3

ASSOCIATIVISMO COMO FORMA DE AGREGAR VALOR: UM ESTUDO COM PEQUENAS PROPRIEDADES LEITEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Data de aceite: 01/09/2020

Data da submissão: 04/06/2020

Franco Apolo Ruver

Universidade Federal da Fronteira Sul
Chapecó – Santa Catarina

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6104313753378522>

Giovani Nissola

Universidade Federal da Fronteira Sul
Chapecó – Santa Catarina

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1813758686978009>

Moacir Francisco Deimling

Universidade Federal da Fronteira Sul
Chapecó – Santa Catarina

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7300530896643686>

RESUMO: No atual contexto competitivo, a busca pela comercialização de maior quantidade e qualidade dos produtos de origem agrícola, vem trazendo uma gama de oportunidades e benefícios para alguns produtores, assim como podem gerar prejuízos e impertinências para outros. Este artigo visa analisar o associativismo como forma de geração de valor na cadeia leiteira do Oeste Catarinense. Através de uma pesquisa qualitativa e aplicada, buscou-se verificar a viabilidade do associativismo como alternativa para a comercialização conjunta da produção leiteira de diversas propriedades rurais de um pequeno município da região oeste de Santa Catarina. A partir dos levantamentos realizados, identificou-se que a implantação de uma associação de produtores, traria benefícios

mútuos com a venda conjunta da produção, proporcionando um aumento médio em seu faturamento de até 23%. Conclui-se que o associativismo é capaz de gerar vantagem competitiva aos produtores, cumprindo seu papel de fortalecer a agricultura familiar, contribuindo com a continuação de suas atividades no campo através da melhora de seus resultados e agregando valor a produção local.

PALAVRAS-CHAVE: Associativismo. Cadeia leiteira. Agregar valor.

ASSOCIATIVISM AS A MEANS OF ADDING VALUE: A STUDY WITH A SMALL DAIRY FARMS

ABSTRACT: In the current competitive context, the search for the commercialization of greater quantity and quality of products of agricultural origin, has been bringing a range of opportunities and benefits for some producers, as well as they can generate losses and impertinences for others. This article aims to analyze the Associativism (Business Associations/Partnerships) as a way of generating value in the dairy chain of Western Santa Catarina. Through a qualitative and applied research, we sought to verify the viability of Associativism as an alternative for the joint commercialization of dairy production from several rural properties in a small municipality from the western region of Santa Catarina. From the surveys carried out, it was identified that the establishment of a producer association, would bring mutual benefits from the production's joint sale, providing an average increase of up to 23% in revenue. In conclusion, Associativism is capable of generating competitive advantage to

producers, fulfilling its role of strengthening family farming, contributing to the continuation of its activities in the field by improving its results and adding value to local production.

KEYWORDS: Associativism. Dairy chain. Aggregate value.

1 | INTRODUÇÃO

O mercado mundial do leite se encontra aquecido, tendo em vista o aumento da demanda, os produtores de leite buscam investir em uma atividade que possa gerar emprego e renda no campo. O estado de Santa Catarina é responsável pela produção de aproximadamente 3,2 bilhões de litros em 2016. A região oeste catarinense corresponde cerca de 75% da produção do estado, registrando uma crescente de 190% entre os anos de 2000 e 2013, conforme estudos de Jochims, Dorigon e Portes, 2016.

As propriedades rurais estão buscando incorporar novas tecnologias para o aumento da produtividade e a melhoria da rentabilidade da atividade. O volume de leite comercializado pelos produtores catarinenses é extremamente variável, assim como a qualidade. O volume impacta também nos custos logísticos, sendo que os veículos de coleta da produção nas propriedades, rodam vários quilômetros diariamente para completar a capacidade de seus tanques, havendo a necessidade de rodar mais, ocorre o encarecimento do frete e a diminuição do valor pago por litro aos produtores.

O associativismo é uma forma de economia compartilhada, na qual todos podem obter ganhos com alguma atividade, gerando uma rede de pessoas que buscam o crescimento de forma mais sustentável e rentável aos envolvidos. Desta forma, o problema da pesquisa desenvolvida é: De que forma o associativismo pode agregar valor aos pequenos produtores de leite no Oeste de Santa Catarina?

A revisão teórica subdivide-se nos seguintes tópicos: Logística, Custos logísticos, Associativismo e Cadeia leiteira no Oeste de Santa Catarina.

2 | REVISÃO TEÓRICA

2.1 Logística

A logística é uma atividade muito antiga, e ao longo dos tempos veio se aprimorando e se desenvolvendo. Primeiramente é necessário destacar a complexidade de cada uma das etapas que qualquer produto deve percorrer até chegar ao seu destino, em perfeito estado de conservação e higiene. Em um país com uma infraestrutura de escoamento de produção precária como o Brasil, as condições para que os produtos sejam entregues em seus destinos em perfeito estado são afetados.

Logística é o processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada entre fornecedores e clientes ou vice-versa, levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições. (MOURA,

2006, p.15).

Assim podemos destacar que a logística busca o planejamento a execução e o controle de todas as informações gerenciais e de fluxo de mercadorias ao longo de todo o processo desde a matéria-prima até a entrega para o consumidor final. Busca estudar como a administração deve se portar para atingir o maior coeficiente possível de rentabilidade na prestação dos serviços de distribuição até o consumidor final.

2.2 Custos logísticos

Quando falamos em custos logísticos, abordamos a premissa que verifica as análises dos custos de todo o processo logístico, e com isso oferecendo um norte ao gestor na tomada de decisão.

Segundo Faria (2012), os custos não podem ser vistos de forma isolada como se fossem elementos independentes, assumindo que possuem uma relação direta com outras Categorias de custos. Desta forma, todos os custos decorrentes do processo logístico devem ser identificados e mensurados na análise do custo logístico total. Assim, a gestão de custos logísticos busca estabelecer políticas de redução de custos e despesas e conseqüentemente melhorar os serviços prestados, estabelecendo eficiência e eficácia nos processos logísticos.

Os custos logísticos segundo Faria (2012), são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (inbound), em processo de saída (outbound), desde o ponto de origem até o ponto de consumo. As empresas que buscam diferenciação no mercado através da qualidade dos serviços prestados, devem estabelecer um confiável controle de custos, buscando saber se os preços e serviços atingem um patamar de lucro e conseqüentemente aliando a competitividade do mercado interno a satisfação de seus clientes.

2.3 Associativismo

As mudanças no cenário econômico brasileiro, tanto no desenvolvimento de novas técnicas de atividades agrícolas e pecuárias tem se projetado em um novo desenvolvimento econômico e sustentável, propondo e estimulando técnicas agrícolas que estabeleçam um melhor remanejamento de insumos, do sistema agrário como um todo e assim incentivando o pequeno produtor rural a manter-se no campo e também diversificando suas atividades.

O associativismo busca viabilizar novas alternativas de atividades econômicas, oferecendo uma nova oportunidade para pequenos e médios produtores rurais, na busca da participação coletiva no mercado e assim conseqüentemente melhores condições de produção.

O pequeno produtor rural consegue na formação do associativismo ferramentas que possibilitem melhor desempenho e rentabilidade, bem como voz ativa diante da associação. Com isso o associativismo traz ao produtor melhor participação frente às decisões e

também abre possibilidades de aquisição de insumos e equipamentos com preços e prazos mais competitivos facilitando o retorno do investimento e melhores resultados no curto e longo prazo.

2.4 Cadeia leiteira no Oeste Catarinense

O agronegócio voltado à produção de leite ocupa segundo Jochims, Dorigon, Portes (2016), destacado espaço na economia mundial, representando entre 8,5% e 10,5% do valor total da produção agrícola anual. O setor leiteiro brasileiro ganhou destaque passando de uma produção de 15 bilhões de litros por ano na década de 90 para uma produção superior a 35,6 bilhões de litros em 2014, destacando-se como o quarto produtor mundial (USDA, 2009; EPAGRI, 2015).

O estado de Santa Catarina é responsável pela produção de aproximadamente 3,2 bilhões de litros em 2016. A região oeste catarinense corresponde cerca de 75% da produção do estado, registrando um crescimento de 190% entre os anos de 2000 e 2013, conforme Jochims, Dorigon e Portes, (2016).

Conforme os dados apresentados pela ICEPA (Instituto de planejamento e economia agrícola de Santa Catarina) Santa Catarina é o sexto produtor nacional de leite, respondendo com o percentual de 5% do volume de leite no Brasil, sendo que 82% desse volume produzido correspondem aos pequenos produtores rurais. Em específico, no oeste catarinense, a cadeia leiteira tem mais de 100.000 famílias inseridas nessa produção.

Nessa perspectiva segundo Rodrigues e Pereira, (2010, p. 07), atualmente, a atividade é quarta em importância econômica, depois da produção de suínos, aves e milho e tem grande amplitude social, pois permite uma fonte de renda regular para os agricultores, fazendo com que dinamize a economia regional.

O que vem se observando é uma grande divergência entre o preço do leite que é pago ao produtor rural e o preço que chega às prateleiras dos supermercados e na mesa do consumidor final. Outro fator preponderante é a qualidade do leite que reflete no valor que o produtor recebe juntamente com o volume, pois quanto mais for o volume de leite produzido, maior é o preço pago ao produtor.

Com a possibilidade da venda conjunta para um mesmo laticínio, pode-se garantir um preço mais justo ao produtor, e em contrapartida o laticínio operando na mesma rota reduzir custos, aliando o grande volume coletado diariamente, trazendo benefícios também ao laticínio. Lembra-se que a qualidade do leite também é um fator de grande influência no preço pago ao produtor. É o que Rodrigues e Pereira (2010, p.07) corroboram, “A qualidade do leite reduz custos de industrialização, proporciona qualidade e aumenta a durabilidade dos produtos industrializados o que leva a interferir nas transações a jusante da indústria”.

Sendo assim, é possível estabelecer estratégias nas propriedades rurais para que se tenha um produto de qualidade por um preço mais justo na mesa do consumidor final, e consequentemente a valorização do produtor rural, e uma dessas estratégias é formar

parcerias entre os produtores rurais para a entrega de volumes maiores de leite com a roteirização de uma mesma empresa.

3 | METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa qualitativa, que visa o aprofundamento no tema estudado, quanto aos meios, se caracteriza como exploratória, por não haver na região estudada, uma pesquisa desta natureza e intencionalidade. Quanto aos fins, se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada, na qual, conforme destaca Vergara (2013, p. 43), tem a “finalidade prática, [...] motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação”. Assim, caracteriza-se também por ser um estudo de campo, já que se seus dados serão coletados no local de referência.

Quanto aos meios para coleta de dados, realizaram-se pesquisas bibliográficas com intuito de reunir a fundamentação teórica da pesquisa nos mais diversos meios. Como forma de levantamento de dados primários, realizou-se a aplicação de um questionário aberto, que visava o levantamento dos dados junto aos produtores de leite da região estudada. Tendo em vista buscar melhores condições aos produtores, realizou-se a aplicação de questionários por telefone aos laticínios atuantes na região.

A amostragem da pesquisa se apresenta como não probabilística intencional, pois conforme destacam Marconi e Lakatos (2011), neste método de amostragem, o pesquisador busca a opinião de determinados elementos da população. A coleta dos dados teve início no mês de julho de 2017, tomando por base a quantidade de leite e preço do litro pago ao produtor do mês de junho do mesmo ano. Neste período, ainda houve a abordagem aos laticínios, destes, apenas três se dispuseram a negociar valores.

Após a fase de coleta de dados, iniciou-se a tabulação dos dados coletados com a ajuda de uma planilha eletrônica (Microsoft Excel), sendo possível assim, fazer projeções com vistas a atingir o problema de pesquisa.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

O objeto deste estudo é um pequeno município localizado na região Oeste de Santa Catarina. Possui uma população estimada de 11.038 pessoas para o ano de 2016 segundo o IBGE, em que, 67% da população residente no município são de áreas urbanas e 33% da zona rural conforme o Censo de 2010. Possui uma extensão territorial de 161,292 Km² e a maior parte de suas terras são cultivadas com pastagens para o manejo pecuário e leiteiro, plantio de milho e soja, além da produção de suínos, aves e leite que correspondem a grande parte da arrecadação do município.

Tomou-se por base para a realização da pesquisa, uma comunidade na zona rural

do município e que se destaca pela produção de leite. Nesta localidade, encontram-se nove propriedades, com um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 180.000,00, produzindo uma média de 130.000 litros de leite por mês. A figura 1 apresenta a localização das propriedades.



Figura 1 - Propriedades produtoras de leite

Fonte: Google Earth, 2017.

4.2 Apresentação dos dados coletados

Atualmente quatro laticínios atuam na localidade, cada um com seu próprio veículo de coleta de leite. O trajeto como um todo (da propriedade 1 até a propriedade 9), possui cerca de nove quilômetros. Os dados coletados servem de base para a construção do quadro 1, que visa sintetizar a atual situação dos produtores.

Propriedade	Quantidade mensal (L)	Preço do litro	Faturamento mensal
1	19.730	R\$ 1,42	R\$ 28.016,60
2	14.374	R\$ 1,31	R\$ 18.829,94
3	6.400	R\$ 1,20	R\$ 7.680,00
4	9.100	R\$ 1,24	R\$ 11.284,00
5	15.000	R\$ 1,42	R\$ 21.300,00
6	3.878	R\$ 1,08	R\$ 4.188,24
7	32.940	R\$ 1,49	R\$ 49.080,60
8	23.057	R\$ 1,34	R\$ 30.896,38
9	7.600	R\$ 1,18	R\$ 8.968,00
Total	132.079		R\$ 180.243,76

Quadro 1 - Produção e faturamento mensal das propriedades

Fonte: Dos autores, 2017.

Percebe-se que a quantidade em litros produzidos é extremamente variável entre os produtores, fator este dependendo da atividade foco da propriedade, pois muitos dos produtores de leite possuem a atividade apenas como complementar, trabalhando também com a produção de aves, suínos, gado de corte ou produção de grãos.

O preço pago por litro também é extremamente variável, pois, como se pode perceber, os produtores que recebem mais são justamente aqueles que produzem mais. Os laticínios pagam mais aos produtores com maior volume de leite, pois os veículos que fazem as coletas acabam rodando menos, reduzindo os custos com frete, repassando aos produtores parte dessa economia, como uma forma de bonificação por volume vendido. Os laticínios ainda pagam cerca de R\$ 0,11 centavos por litro recolhido do responsável pelo frete, já que os veículos que fazem as coletas são, em sua maioria, terceirizados. Buscar na menor distância possível a maior quantidade de leite, faz com que um tanque seja completado mais rapidamente, esta ação faz com que o custo por quilômetro diminua.

Outro fator de grande influência no valor pago ao produtor é a qualidade do leite comercializado. Para começar, conforme Almeida (2013), um dos fatores influenciadores do preço pago aos produtores é a Contagem de Células Somáticas (CCS) que reflete a saúde da glândula mamária dos animais, altas taxas de CCS reduzem a qualidade do leite, tornando o processamento do leite muito mais custoso e oneroso aos laticínios, com a apresentação de baixos níveis de CCS o produtor receberá incentivos, já que está contribuindo com a redução de custos no processo e melhoria da qualidade do produto final. A Contagem Bacteriana Total (CBT) refere-se principalmente a contaminação do leite causada por fatores externos aos animais, altos níveis de CBT indicam falhas na limpeza de equipamentos, higiene na ordenha ou problemas com a refrigeração do leite. Os níveis de gordura e proteína, também devem ser altos, facilitando o processo de produção dos derivados do leite.

Um leite com baixos níveis de CBT, CCS e altos teores de gordura e proteínas são mais bem remunerados, esse pagamento em forma de incentivo, contribui significativamente com a qualidade do leite vendido pelo produtor, já que propicia maiores investimentos em infraestrutura e genética. Dessa forma, na quarta coluna do quadro 1, apresenta-se o faturamento mensal dos produtores no mês de junho de 2017, vale ressaltar que este é o faturamento bruto do produtor, que deve comportar todos os custos de produção.

O quadro 2 apresenta a média diária em litros entregue por cada produtor, essa média é importante para que os laticínios possam projetar suas rotas de coleta diárias, para assim, dimensionar a movimentação do leite de forma que se tenha maior economia em transporte diariamente. A participação no mercado se refere ao quanto a produção de cada produtor corresponde ao total dos nove produtores pesquisados.

Propriedade	Quantidade mensal (L)	Média diário	Participação no mercado
1	19.730	657,67	15%
2	14.374	479,13	11%
3	6.400	213,33	5%
4	9.100	303,33	7%
5	15.000	500,00	11%
6	3.878	129,27	3%
7	32.940	1.098,00	25%
8	23.057	768,57	17%
9	7.600	253,33	6%
Total	132.079	4.402,63	100%

Quadro 2 - Participação das propriedades

Fonte: Dos autores, 2017.

Em se tratando de pequenas propriedades, a quantidade de leite recolhido diariamente refere-se a um volume baixo por produtor, o que aumenta os custos para os quatro laticínios atuantes no local e assim, reduzindo o valor repassado ao produtor. No caso da implantação de uma associação de produtores, em que se vende a produção conjunta para uma única empresa, este montante aumenta significativamente, proporcionando ganhos mútuos, seja ao laticínio que compraria uma quantidade maior de leite, reduzindo seus custos logísticos, seja os produtores, que tem sua quantidade somada ao dos outros produtores, recebendo mais por litro vendido.

Essa parceria pode proporcionar valor agregado, já que os produtores que produzem menos possuem um ganho maior, como corrobora o quadro 3, que traz uma projeção de faturamento e a variação do ganho do produtor com os valores repassados pelos laticínios, na abordagem feita.

Propriedade	Quantidade mensal (L)	Propostas	Preço do litro	Faturamento	Aumento (%)
1	19.730	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 31.435,81	12%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 30.581,50	9%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 29.200,40	4%
2	14.374	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 22.902,09	22%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 22.279,70	18%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 21.273,52	13%
3	6.400	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 10.197,12	33%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 9.920,00	29%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 9.472,00	23%
4	9.100	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 14.499,03	28%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 14.105,00	25%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 13.468,00	19%
5	15.000	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 23.899,50	12%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 23.250,00	9%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 22.200,00	4%
6	3.878	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 6.178,82	48%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 6.010,90	44%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 5.739,44	37%
7	32.940	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 52.483,30	7%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 51.057,00	4%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 48.751,20	-1%
8	23.057	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 36.736,72	19%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 35.738,35	16%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 34.124,36	10%
9	7.600	Laticínio 1	R\$ 1,59	R\$ 12.109,08	35%
		Laticínio 2	R\$ 1,55	R\$ 11.780,00	31%
		Laticínio 3	R\$ 1,48	R\$ 11.248,00	25%
Total	132.079	Laticínio 1		R\$ 210.441,47	17%
		Laticínio 2		R\$ 204.722,45	14%
		Laticínio 3		R\$ 195.476,92	8%

Figura 2 - Faturamento projetado

Fonte: Dos autores, 2017.

Através dos dados repassados pelos laticínios, pôde-se fazer uma projeção de faturamento, bem como a variação proporcionada pelas propostas. Percebe-se que o preço por litro neste cenário, é extremamente superior na maioria dos casos, comparando com os valores anteriores, isso se deve pelo montante no volume vendido. Com relação ao faturamento dos produtores, essa variação se mostra ainda mais perceptível, gerando um aumento médio no faturamento das propriedades em até 23%, caso optasse pelo laticínio 1 que se dispôs a pagar mais por litro vendido.

De fato o sistema de associação favorece muito mais o pequeno produtor, mas é indiscutível dizer que todos saem ganhando, pois, até mesmo o produtor com maior volume, tem um acréscimo significativo no seu faturamento. Esse é um indicador de que ocorre neste modelo de associação, maior distribuição de renda e valor agregado entre os associados e assim, a evolução conjunta, pois produtores, principalmente os pequenos,

poderão aumentar seus ganhos, e assim, os esforços para aumentar a produção.

Outro fator importante e que deve ser levado em conta, é que os produtores, além de ganhar mais, também possuem os mesmos custos que possuíam antes da associação, reduzindo de cerca de 70% seus custos de produção por litro vendido para aproximadamente 56%, aumentando a margem de lucro do produtor.

Pode-se destacar também que um sistema em forma de associação pode facilitar as compras coletivas, na qual, a associação faz o recolhimento dos pedidos dos associados e realiza compras em maior quantidade, aumentando o poder de barganha para com os fornecedores, buscando os insumos necessários para a produção por um preço mais baixo, reduzindo assim, os custos de produção, e novamente, proporcionando a otimização do lucro dos produtores.

O trabalho em um sistema de associação pode trazer muitos benefícios como os vistos anteriormente, mas também existem empecilhos no processo de formação de uma associação. Um dos principais entraves é o abandono da atual forma de trabalho individualizado para um esforço coletivo, fato este que poderia gerar uma certa resistência por parte de alguns produtores.

Outro fator de extrema relevância, que possui impacto direto no valor pago pelo litro e talvez seja o maior gargalo para a viabilização de uma associação, é a qualidade do leite. As pequenas propriedades são geridas por famílias, cada uma possui seus métodos de manejo, assim, algumas possuem ótimos níveis de qualidade do leite, outras, tem muito o que melhorar. Existe a necessidade de que todos os produtores atinjam um certo nível de qualidade, ou seja, baixos níveis de CCS e CBT e altos níveis de gordura e proteína, para que ninguém seja prejudicado. Talvez uma das formas de se resolver esse impasse, seria dos produtores com um leite que não está dentro dos níveis de qualidade esperados, busquem informações com produtores que possuem um leite de qualidade, também, buscar participar de palestras e especializações que poderiam inclusive ser oferecidos pela associação.

O processo para atingir uma boa qualidade do leite é longo e custoso, o produtor deve investir em instalações, equipamentos e materiais de alto valor, descarte de animais com baixa qualidade, substituindo-os por animais com boa genética e produtividade, investir em prevenção de doenças, além de acompanhamento periódico de equipes técnicas. Esse processo pode levar anos, dependendo do engajamento e dos recursos do produtor, mas pode ser compensado com o incremento no faturamento proporcionado pela associação.

5 | CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo analisar os impactos de um sistema associativista para a melhoria dos resultados de pequenos produtores de leite no Oeste de Santa Catarina. Através de um estudo aplicado, coletou-se informações com os produtores

de uma pequena comunidade rural de um município com cerca de 11.000 habitantes, localizado no Oeste catarinense.

Coletou-se informações com os produtores de leite daquela localidade, dando sustentação a pesquisa subsequente realizada com alguns laticínios atuantes na região. Os resultados reforçam que o problema de pesquisa foi atingido, podendo fazer uma comparação com a situação atual dos produtores e a projetada através dos dados coletados com os laticínios.

Desta forma, percebeu-se que o trabalho em forma de associação poderia favorecer tanto os produtores, que passam a receber mais por litro vendido, quanto o laticínio que terá uma redução nos custos logísticos devido a maior quantidade de leite recolhido em uma distância menor. Trabalho em forma de associação poderia angariar aos produtores maiores resultados em seu faturamento, além da redução de custos, com a realização de compras coletivas.

Destaca-se que através do sistema, há geração de valor agregado e distribuição de renda, na qual, o menor produtor pode receber até 48% a mais por litro vendido e o maior até 7%. A variação média no aumento do faturamento dos produtores pode chegar a 23% caso optem pelo laticínio 1 que teve a melhor proposta.

Certamente, nem toda associação é perfeita, existem alguns entraves para o bom funcionamento da mesma e também para o recebimento do valor repassado pelos laticínios. Uma delas é a quebra do atual sistema de trabalho, na qual todos os produtores devem trabalhar em conjunto, visando, principalmente, um dos fatores mais determinantes para o bom preço do leite: a qualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thamara Venâncio de. **PARÂMETROS DE QUALIDADE DO LEITE CRU BOVINO: CONTAGEM BACTERIANA TOTAL E CONTAGEM DE CÉLULAS SOMÁTICAS**. 2013. 23 f.

Monografia (Especialização) - Curso de Escola de Veterinária e Zootecnia, Programa de Pós-graduação em Ciência Animal, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013. Disponível em: <https://ppgca.evz.ufg.br/up/67/o/2013_Thamara_Venancio_Seminario1corrig.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2017.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1. Ed. – 27 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de matérias: uma abordagem logística**. 5 edição – São Paulo: Atlas, 2010.

FARIA, Ana Cristina de. **Gestão de custos logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, Ana Cristina de. **Gestão de custos logísticos**/Ana Cristina de Faria, Maria de Fatima Gameiro da Costa. 1.ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

GONSALVES, Paulo Sergio. **Administração de materiais**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

JOCHIMS, Felipe. DORIGON, Clovis. PORTES, Vagner Miranda. **O leite para o Oeste Catarinense**. Agropecuária Catarinense, Florianópolis, v.29, n.3, set./dez. 2016.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MOURA, Benjamin do Carmo. **LOGÍSTICA: CONCEITOS E TENDÊNCIAS**. 1.Ed. LISBOA: Inova, 2006.

RODRIGUES, Valéria. PEREIRA, Viviane Santos. **COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO OESTE CATARINENSE: UMA ANÁLISE DA INTERFACE AGRICULTOR – INDÚSTRIA**. 2010, 15 f.

SANTOS, Josiany Carina dos; SANTOS, Andreia; BERTO, André Rogério. **LOGÍSTICA: EVOLUÇÃO E PERSPECTIVA**. São Paulo: Artigo, 2009. 15 f. Disponível em: <<http://web.unifil.br/docs/empresarial/4/logisitica.pdf>>. Acesso em: 06/07/2017.

SCHNEIDER, José Odelso, **Cooperativismo e desenvolvimento sustentável**. São Leopoldo. Unisinos, 2015.

SILVA, Frank Van Rikard Santos da. **Gestão de Compras**. Belém, 2008, 47 p.

VERGARA, Sylvia Constant; **Projetos e relatórios em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAPÍTULO 4

ASSOCIAÇÃO EM REDE DE PEQUENAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS EM PORTO VELHO, RONDÔNIA: ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 03/07/2020

Renato Lima dos Santos

Faculdades Integradas Aparício carvalho-
FIMCA
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2zQPCXk>

Natanael Camilo da costa

Universidade Federal de Rondônia – UNIR
Porto Velho-Rondônia
<https://bit.ly/2Nf8r9U>

Marcus Vinícius Oliveira Braga

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2NIYR4M>

Júnior Cleber Alves Paiva

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril
do Estado de Rondônia – IDARON
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/31sdoV4>

Fabio Herrera Fernandes

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2YckFGE>

Rafael Luis da Silva

Centro Universitário São Lucas
Porto Velho – Rondônia
<https://bit.ly/2UTQRMK>

cidade Porto Velho, Rondônia, por meio da formação de redes de negócios e a capacidade de inovação dessas organizações. Para dar conta deste objetivo foi realizado uma pesquisa de campo com enfoque descritivo e os dados foram coletados através de aplicação de questionário e analisados de forma qualitativa. Identificou-se que todas as empresas da rede pesquisada realizam planejamento estratégico, mas que este não é consenso entre todos os gestores. Também se verificou que 56% dos gestores concordam e compreendem o objetivo estratégico e 55% dos gestores visualizam oportunidade como vantagem de custo, qualidade, flexibilidade e inovação. O principal resultado foi que as pequenas empresas que atuam em redes são reativas ao mercado e sua principal estratégia é de sobrevivência e não de crescimento. É bastante relevante saber que os empresários têm consciência das oportunidades do mercado, mas suas estratégias são mais para sobreviver do que para aproveitar as oportunidades antes de seus concorrentes. Com isto, este estudo avança na área de conhecimento pois elucida que só o fato de se associar em rede não garante sucesso para as pequenas empresas. Este resultado abre caminho para que novos pesquisadores busquem entender o que impede as pequenas empresas, que operam em redes de negócios, de elaborarem suas estratégias de forma agressiva e em busca de crescimento.

PALAVRAS-CHAVE: Associativismo. Redes de Farmácias. Estratégias. Planejamento.

RESUMO: O objetivo deste estudo é caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, especificamente na

NETWORK ASSOCIATION OF SMALL PHARMACEUTICAL COMPANIES IN PORTO VELHO, RONDÔNIA: SURVIVAL STRATEGIES

ABSTRACT: The objective of this study is to characterize the competitiveness of pharmaceutical organizations in the Northern region of Brazil, specifically in the city of Porto Velho, Rondônia, through the formation of business networks and the innovative capacity of these organizations. In order to account for this objective, a field survey was conducted with a descriptive approach and the data were collected through a questionnaire and analyzed in a qualitative way. It was identified that all the companies of the researched network carry out strategic planning, but that this is not consensus all the managers. It was also verified that 56% of managers agree and understand the strategic objective and 55% of managers see opportunity as an advantage of cost, quality, flexibility and innovation. The main result was that small companies that act in networks are reactive to the market and their main strategy is survival, not growth. It is quite relevant to know that entrepreneurs are aware of the opportunities of the market, but their strategies are more to survive than to seize opportunities before their competitors. With this, this study advances in the area of knowledge since it elucidates that only the fact of associating in network does not guarantee success for small companies. This result opens the way for new researchers to seek to understand what prevents small businesses operating in business networks from developing their strategies aggressively and in pursuit of growth.

KEYWORDS: Associativism. Pharmacy Networks. Strategies. Planning.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações, ainda no período da revolução industrial, para incentivar o crescimento de algumas regiões, seus dirigentes delimitavam áreas exclusivas para implantação de indústrias dando-lhes, de modo geral, algum tipo de incentivo, de maneira que atraísse empresas para gerar empregos e conseguir vencer uma crise econômica. No Brasil também não foi diferente e criou-se polos industriais, como a zona franca de Manaus, onde o governo federal reduz imposto e zonas de livre comércio, como a cidade de Guajará Mirim, em Rondônia.

Entretanto, com a melhora da qualidade da internet, o fenômeno da globalização eliminou as fronteiras comerciais, especialmente com e-commerce, e este fenômeno aumentou a concorrência entre empresas, de maneira que as pequenas empresas ficaram sem poder de barganha com os fornecedores e não conseguiriam competir com as grandes empresas que ficaram ainda maiores com a aceleração do processo de aquisição dos pequenos negócios que apresentavam dificuldades operativas.

Este fenômeno, gerado pela eliminação das fronteiras comerciais, também afetou a área farmacêutica, especialmente na região norte, por suas limitações de logística de abastecimento gerada por malhas viárias ruins e dependentes de rodovias, o que deixou seus produtos caros. Por conta disso, para melhorar seu poder de barganha e sobreviver no mercado de hipercompetitividade as empresas farmacêuticas se organizaram em

rede para comprar melhor e poder se manter num mercado, onde preços e forma de comercialização são, de maneira geral, controlados pelo governo. Porém o avanço das grandes empresas farmacêuticas do Sudeste do país, como a pague menos, chegaram à Porto Velho/ Rondônia, com uma nova proposta de atendimento e os empreendedores da região, neste ramo, necessitaram de estratégias que não poderia se limitar a comprar melhor, precisavam de outras alternativas.

Diante da representatividade das organizações em redes para a economia regional, para melhorar sua competitividade frente as redes nacionais, surge uma questão que precisa ser respondida: Como aumentar a competitividade das organizações farmacêuticas, organizadas em redes de empresas, tendo como base os critérios competitivos de custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação? Tal questionamento será útil para melhorar o entendimento sobre atuação de empresas no ramo farmacêutico que buscam um modelo de redes de organizações e inovação como estratégias de crescimento e competitividade e não apenas de sobrevivência no comércio globalizada.

Este questionamento foi o guia deste estudo que aborda a interface planejamento, estratégia e critérios competitivos organizacionais, que tem como objetivo geral: Caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, especificamente na cidade Porto Velho, Rondônia, por meio da formação de redes de negócios e a capacidade de inovação dessas organizações.

Para um melhor entendimento se buscou especificamente mostrar as estratégias de crescimento e não somente para sobrevivência, descrever o processo de elaboração das estratégias nas organizações em redes e apresentar as inovações criadas pelas redes de farmácias que produziram inovação e competitividade para as MPE no ramo farmacêutico. De maneira que, para alcançar o objetivo, fez-se uma pesquisa de campo de natureza descritiva com análise dos resultados de forma quali-quantitativo, tendo os dados coletados através de um questionário que teve como objetivo subsidiar a elaboração deste artigo.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Relação Entre Crescimento Das Organizações e o Associativismo em Rede das MPE'S

As rápidas mudanças no cenário econômico tem contribuídos para que cada vez mais as grandes empresas se fundem a outras grandes empresas ou compram empresas pequenas e médias para controlar os mercados. Estas fusões compras tem encurralado as pequenas empresas, de tal maneira que elas são obrigadas a saírem de suas zonas de conforto para se manterem competitivas nos mercados e, de modo geral, as MPE (Micros e Pequenas Empresas) deixam de ser concorrentes dos oligopólios formados pelas fusões e passam a ser seus clientes, comprando insumos e produtos para sua operação sem que tenham nenhum poder de barganha e com isso seu preço final fica acima do preço médio

praticado na região.

Com preço alto, fornecedores sendo seus concorrente, além do e-commerce, muitas MPE acabam tendo que fechar seu negócio ou se associarem em redes, de forma cooperativa para conseguir comprar em maior volume e assim ter possibilidade de se manter no mercado, já que de alguma maneira precisará comprar dos oligopólios, pois estes dominam uma parcela bastante significativa do mercado, como mostra a pesquisa publicada no New Scientist e citado por Rodrigues (2014):

Esse estudo revelou uma poderosa rede capitalista de 1.318 empresas que controlam diretamente 20% das vendas mundiais e, indiretamente, por possuir o controle acionário das principais “Blue Chips”, respondem por 60% de tudo o que é comercializado no planeta. Essa concentração é ainda maior quando se considera que um Núcleo Central de apenas 147 empresas movimenta 40% (quarenta por cento) do que é negociado por essa rede de 1.318 organizações. Essas mudanças ocorridas na economia mundial e as exigências para que as empresas possam adequar-se a essa nova realidade demandam novas formas de gestão, de organização, de estruturação e novas relações das empresas no mercado, como forma de fortalecerem-se e tornarem-se mais competitivas para atuarem no mercado global.

As MPE no setor de comércio empregam por 50%, da mão de obra, medido entre 2009 a 2011, contribuindo com 53,3% para formação do PIB deste segmento (SEBRAE, 2014), bastante relevante e mostra que estas empresas necessitam se manter no mercado e terem preços competitivos e fazer frente as grandes organizações. Portanto o associativismo é uma alternativa para que estas empresas permaneçam no mercado com poder de negociação e competitivas.

2.2 Conceito De Redes De Empresas

As redes de empresas, de modo geral, se formam para minimizar os riscos e as incertezas do mercado através da cooperação de suas atividades econômicas, de modo que as empresas se complementam nas áreas produtivas e comerciais, criando áreas de apoio comum, como área de compras, centrais de distribuições, serviços contábeis e jurídicos. Entretanto, as estruturas são criadas com base nos interesses e esturras individuais, mas que tenham atividades em comuns que podem ser compartilhadas.

Como pode ser observado na tabela 1 tendo alguns conceitos e características das redes empresariais que contribuem para um entendimento das características formação das associação de empresas em redes.

Tipo de Rede		Conceitos e Características
Redes Sociais		Os relacionamentos não possuem contratos formalizados e se dividem em duas classes: Simétricas (Todos tem o mesmo grau de autonomia e são difíceis de mensurar, dentro de um contrato, os resultados esperados) e assimétrica (Tem um responsável pela rede e, embora não tenha contrato formal regendo a parceria, pode-se ter contrato definido o que pode ou não ser negociados pela rede)
Redes Burocráticas		As relações entre seus membros, entre as organizações associadas e seus processos comerciais são regulamentados por contratos. Nas redes Burocráticas Simétricas as parcerias são entre organizações do mesmo segmento, já assimétricas os contratos são de credenciamentos ou franqueadas.
Redes Proprietárias		Quando há uma formalização contratual relativo aos direitos de propriedade entre os sócios e acionistas das empresas. São simétricas quando envolvem pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. Já as assimétricas é quando há uma relação entre o investidor e a empresa parceira
Redes de Empresas	Estratégicas	Quando todas as atividades são desenvolvidas por uma única empresa, cabendo as credenciadas seguir as estratégias predefinidas
	Linear	As empresas são interligadas pela cadeia de valor, de forma que a participação de cada empresa é definida conforme seu papel dentro desta cadeia.
	Dinâmica	Tem um relacionamento forte entre as empresas membros, mas de forma flexível, pois sempre há alternância na liderança da rede. Este modelo é que mais se adapta ao e-commerce e e-business.
Rede Top-down	Mais adequadas para MPE'S	Quando a produção é repassada ou comprada pela empresa que gerencia a rede
Redes Flexíveis		Neste caso cada empresa associada se responsabiliza por parte da produção, atuando como se fossem departamentos de uma grande empresa.
Clusters e Empresas Virtuais		Nos Clusters as empresas se associam por setores e área geográfica de concentração gerando efetividade de forma coletiva através de tarefas bem definida para cada empresa membro. As virtuais conseguem gerar competitividades além de suas fronteiras geográficas.

Tabela 1: Conceitos por tipos de Rede.

Fonte: Elaborada pelo Autor, adaptado de Olave e Neto (2001).

Além disso, as empresas que atuam em redes poderão alavancar a bandeira a que faz parte, bem como desenvolver estratégias de marketing capaz de comunicar claramente seu diferencial competitivo frente aos concorrentes para se “(...) obter vantagem comparativa de diferenciação para os produtos ou serviços que a empresa oferece em

relação às marcas concorrentes, conseguindo desse modo incrementar sua participação no mercado, consolidando seu posicionamento competitivo” (DIAS, 2011).

Para isso, as organizações precisam definir estratégias que sejam percebidas por todos os membros da rede.

Logo, faz-se necessário um processo de aprendizagem estratégica dentro da rede, no qual o contínuo ajuste de percepções e objetivos busca evitar a ocorrência de comportamentos oportunistas. Tal processo envolve a criação de mecanismos para ampliar a representatividade dos membros, o desenvolvimento de estratégias de compartilhamento decisório, a construção de consensos e projetos hegemônicos etc. (TEIXEIRA e OUVENEY, 2007).

A elaboração das estratégias deve considerar os diferentes tipos de redes, apresentados na tabela 1, pois as estruturas das redes que criam suas bases institucionais devem fortalecer as relações de forma coordenada dentro para gerar acordo de políticas coletivas inter organizacionais, levando em conta as diferenças e limitações existentes em cada tipo de rede.

Nas estratégias de cooperação além das empresas unirem forças para alcançar melhores preços e mercados, os acordos entre as empresas do mesmo ou de setores distintos podem abrir o campo de oportunidade para comercializar novos produtos e conquistar novos mercados, pois quando atuam em redes podem ter acessos a informações privilegiadas, recursos compartilhados, forma redes de capacitação mais atuante e personalizadas para o segmento, gerando uma base de conhecimentos que possibilita às organizações da rede gerarem inovações (CHAI, 2015).

Também é preciso que os gestores tenham ciência que existem desvantagens nas formações de empresas em redes, como a limitações de fornecedores, que podem ser impostas pela rede, bem como a de criar uma dependência de uma das organizações, ficando presas aos processos definidos em contrato da rede e não consiga ter mais autonomia enquanto estrutura independente (CHAI, 2015). Tal fato gera um risco para todas as empresas da rede de terem prejuízos ou mesmo falir por conta de uma má gestão de um de seus associados.

2.3 Posicionamento Das Farmácias No Mercado Brasileiro

Em 2014, segundo uma pesquisa do ICTQ (Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação para o Mercado Farmacêutico), 94% dos Brasileiros declaram fazer compras em farmácias, mas não apenas medicamento, mas um “universo de produtos que mais chamam a atenção do consumidor nas farmácias e drogarias: medicamentos ou remédios, com 52%; cosméticos ou produtos de beleza, 27%; produtos de higiene pessoal, 17%; alimentos, 2%; e bebidas, 1% (ICTQ, 2014, sp). Esta pesquisa evidencia um mercado com espaço de crescimento para as farmácias que só vendem medicamento, pois 47% do que se vende não são medicamentos.

Este crescimento aumenta de forma significativa os investimentos das grandes farmácias, o que obriga as pequenas a buscarem o associativismo como estratégia, inicialmente de sobrevivência e posteriormente de crescimento. Neste sentido, Müller (2018, sp.) apresenta 7 campos estratégicos onde as pequenas e as grandes farmácias travam batalhas por *Market share*.

- Gestão de estoques: Enquanto as grandes redes são premiadas pela ruptura zero em suas lojas, as pequenas farmácias encontram dificuldades na manutenção de grandes estoques e diversidade no mix de produtos ofertados;
- Poder de compra: Os dois lados fazem uso dessa arma. Em algumas redes o volume de compra é tão grande, que elas chegam a administrar seus próprios centros de distribuição. Por outro lado, as pequenas aglomeram-se em associações e alcançam o mesmo poder de compra, em algumas vezes, até superior ao das redes;
- Mix de produtos: As redes avançam cada vez mais para o modelo drugstore no conceito one-stop shop. Em Belo Horizonte, graças a limitares, uma grande rede vende praticamente de tudo em lojas gigantes que contam até com drive thru. Por outro lado, é raro encontrar produtos cosméticos da Natura, por exemplo, em uma pequena farmácia independente;
- Captura de vendas: As grandes redes já acordaram para o fato de que o serviço farmacêutico gera vendas e fidelização. O atendimento personalizado, individual, e atencioso na pequena farmácia já não é mais um diferencial. No entanto, as grandes redes jamais conseguirão vender na "notinha", ou "fiado" por confiança no cliente conhecido pelo estabelecimento;
- Marketing: Enquanto as grandes redes possuem poder financeiro para propaganda em TV, rádio, jornal e plataformas digitais, as pequenas estão apostando essencialmente nas mídias digitais como ferramenta de comunicação das suas promoções e relacionamento com os clientes;
- Gestão financeira: Pequenas farmácias independentes ainda desconhecem a importância da separação da vida financeira da empresa do bolso do proprietário. Princípios básicos da contabilidade são ignorados pelos pequenos que muitas vezes sofrem com a ausência de formação específica para a gestão de negócios. As grandes redes com os melhores executivos do mercado financeiro estão abrindo capital na bolsa e maximizando sua rentabilidade; e
- Recursos Humanos: É cada vez mais desafiador para a grande rede contratar farmacêuticos. Criticadas amplamente pelos profissionais que passam por elas, os farmacêuticos preferem pequenas redes de associações, ou ainda farmácias independentes, por não terem abusos

como: jornada de até 8 horas em pé – sem direito a assento, escalas exaustivas, pressão para vender vitaminas, acúmulo de função, dentre outras queixas.

Vista disso o associativismo está crescendo também nas grandes farmácias e as pequenas precisaram seguir o mesmo caminho, seja através de arranjos locais ou se associando as grandes redes, como mostra a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (FEBRAFAR),

dois pontos devem movimentar o mercado farmacêutico em 2018. Um é o contexto político, que pode impactar diretamente as negociações relacionadas ao programa Aqui Tem Farmácia Popular. Outro são as projeções em relação ao aumento no preço de medicamentos que, na opinião do presidente da entidade, Edison Tamascia, não deverá ser muito expressivo (FEBRAFAR, 2018).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com uma abordagem metodológica qualitativa pois é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano a ser pesquisado, além de apresenta um diferencial em relação aos métodos quantitativos, mesmo parecendo semelhantes os procedimentos qualitativos se caracterizam por uma análise de dados mais apurada baseados em uma interpretação estratégica no levantamento e tratamento dos dados (CRESWELL, 2010).

Quanto ao objetivo à pesquisa se conduziu na forma descritiva que, na visão de Creswell (2010) na pesquisa qualitativa os dados são coletados diretamente pelo pesquisador através de análise documental, de entrevistas ou aplicação de questionário pelos pesquisadores.

Tendo em vista disso, a pesquisa apresentou-se de na forma descritiva, desenvolvida com foco na relevância das estratégias desenvolvidas e aplicadas em organizações farmacêuticas associadas em redes de cooperação como umas das ferramentas, seja de sobrevivência, crescimento e/ou competitividade frente as grandes empresas do segmento no município de Porto Velho em Rondônia, região norte do Brasil, na busca por compreender o processo de criação, conhecimentos e aplicação dos métodos estratégicos praticados pelos proprietários e gerentes que operam em organizações em redes.

A amostra foi escolhida pelo método não probabilístico intencional, tanto pelo tempo de realização da pesquisa quanto pelo custo, bem como por não ter a intenção de fazer generalizações, mas apenas conhecer e compreender como os gestores usam ferramentas estratégicas em suas atividades gerenciais e por ter um foco específico nas empresas associadas em redes de cooperação. Embora seja um método considerado de baixa precisão, “ainda assim pode ser um procedimento útil (...) para testar ideias sobre um assunto de interesse (...). Os resultados podem apresentar evidencias esmagadoras que

um procedimento mais sofisticado se torna desnecessário” (COPPER e PAMELA, 2011.).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Rede de farmácia pesquisada tem 8 empresas que responderam à pesquisa, portanto, as porcentagens apresentadas foram calculadas com base na quantidade de respondente e não na quantidade total de questionários enviados. Farmácias e foi fornecido e-mails de 19 pessoas indicados pelo diretor geral da rede, porém deste total somente 9 (3 do sexo feminino e 6 do sexo masculino)

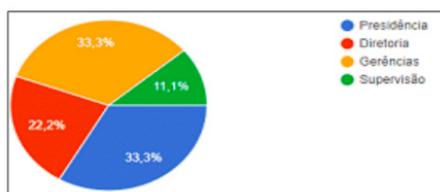


Figura 1-Quem inicia o processo de planejamento estratégico?

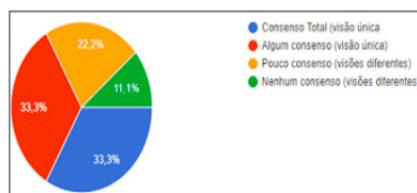


Figura 2-Quanto ao consenso e visões sobre o que a empresa está tentando se tornar.

Quando se compara o Figura 1 com a 2, se observa que a mesma porcentagem dos que não tem nenhum ou pouco consenso em relação as estratégias são iguais aos cargos de nível gerencial médio que participaram do planejamento estratégico e são estes que estão mais próximos dos clientes nas organizações. Isto mostra a necessidade da alta gerência se comprometer pessoalmente no processo para garantir que os interesses dos associados sejam contemplados nas estratégias da rede de forma transparente pois ao contrário a rede não terá sucesso (DUMKE, ANAZCO & PAUL, 2010). Para elucidar algumas causas dos 33,3% que não tem claramente um consenso da visão da empresa, buscou-se informações sobre a clareza deste plano, apresentado nas Figuras 3 e 4.

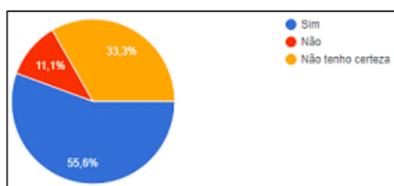


Figura 3 -Os objetivos estratégicos estão claramente definidos?

Fonte: Dados da pesquisa

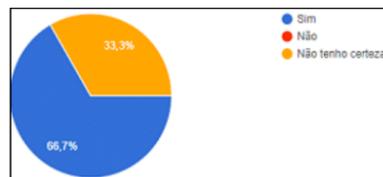


Figura 4-Existe uma direção clara sendo seguida por todos na empresa?

Fonte: Dados da pesquisa

A direção a ser seguida por uma organização, especialmente se forem associadas em redes, pois envolvem diferentes estruturas e diferentes culturas é imprescindível que se tenha clareza das metas definidas para alcançar os objetivos estratégicos e, como se observa na Figura 3, 56,6% acreditam que os objetivos estão bem definidos e somente 11,1% não compreende este resultado também é visto na Figura 4, onde tem 33,3% não tem certeza se está no rumo certo, mas, apesar deste número, mais 55% compreende claramente as definições da organização e percebe que acreditam que suas ações estão sincronizadas com este objetivo.

A falta de consenso pode estar ligada ao fato de que nem todos os gestores se reúnem com sua equipe para discutirem o planejamento e chegarem a um consenso sobre o melhor caminho, pois quando foi perguntado se já se reuniu com sua equipe gerencial tentando obter consenso quanto ao rumo futuro da empresa 11,1% disse que não se buscou este consenso, mas 88,9% tem se reunido com a equipe com o objetivo de sincronizar o entendimento das estratégias de negócio para o futuro da empresa.

Um ponto importante a observar é a frequência com que são elaborados, revisados e medidos o planejamento estratégico, pois é preciso aferir se está ou não no caminho certo. Tal informação foi evidenciada na pesquisa, como mostram as figuras 5, 6 e 7.

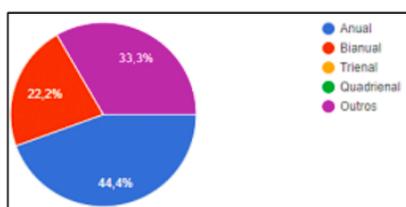


Figura 5–Periodicidade de Elaboração do Planejamento estratégico.

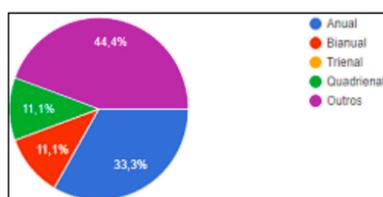


Figura 6 –Periodicidade de revisão do planejamento estratégico.

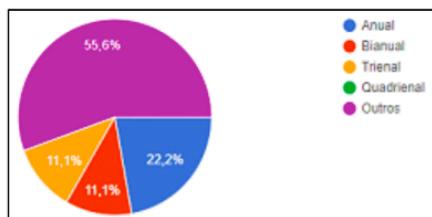


Figura 7–Periodicidade de Acompanhamento do plano estratégico.

É fundamental que o Acompanhamento seja frequente e, observado algum desvio, seja por novas tendências do mercado ou por não está dando resultados esperados o Planejamento seja revisado. Neste sentido a Figura 5 indica que 44% faz anualmente e 22% o fazem a cada 2 anos, sendo que 33,3% responderam outros (semestral, quando comunica, quando ver necessidade). Já o acompanhamento, 55,6% responderam que fazem em outros períodos, como: Queda nas vendas, trimestral ou mensal. Isto indica que o planejamento está sendo acompanhado e que tal acompanhamento tem resultado tem gerando a necessidade de revisões, pois a figura 6 mostra que 33,3% fazem revisões em seus planos anualmente e em outros períodos (semestral, sempre, mensal ou quinzenal) e um respondente informou que faz revisão somente a cada 4 anos.

No questionamento sobre a empresa ter alguma declaração de estratégia ou concepção do negócio clara e bem articulada, 33,3 % disseram que não, porém 77,8% disseram ser capaz de escrever a declaração de estratégia em uma ou duas frases e, nesta mesma proporção, acreditam que seus principais subordinados entendem facilmente a concepção do seu negócio. Nestes 3 indicadores há uma pequena contradição, em torno de 8%, mas não é representativa, pois os gestores responderam que 88,8% dos subordinados são capazes de redigir uma declaração de uma ou duas frases sobre a concepção do negócio sem consultar aos níveis hierárquicos mais altos.

Também foi verificado qual é a concepção estratégica do negócio, mostrada na Figura 8, como a porcentagem dos respondentes que concordam plenamente que seja a estratégia da Rede.

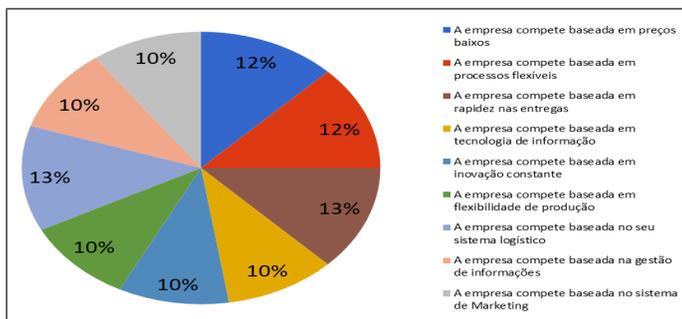


Figura 8 - Concepção estratégica do Rede de Farmácia.

Os dados demonstram que as estratégias têm, tecnicamente, o mesmo peso o que reafirma os resultados apresentados nas Figuras 3 e 4, que evidenciam que mais de 60% dos gestores conhecem a direção que a rede está tomando e mais de 50% entende claramente as estratégias. Estes fatores contribuem para que os gestores possam identifica com maior nitidez as oportunidades no mercado, algo reafirmado por Müller (2018) que mostra as principais áreas estratégicas que geram competitividade entre e para as redes, como: Gestão de estoques, Poder de compra, Mix de produtos, Captura de vendas, Marketing, Gestão financeira, Recursos Humanos, também visto nos resultados mostrados nas Tabelas 2 e 3.

A OPORTUNIDADE...	Sim	Não
Alavanca e/ou aumenta a capacidade contínua de processo, com propósitos múltiplos, para combinar os recursos disponíveis?	44,50%	55,50%
Produz estruturas organizacionais de camadas múltiplas	88,90%	11,10%
Oferece capacidade de responder com produtos/serviços diferenciados que agregam valor	21,20%	78,80%
Oferece produtos feitos de acordo com as necessidades específicas dos clientes (<i>customizados</i>)	0%	100,00%
Oportunidade significa Vantagens de Custo?	66,70%	33,30%
Oportunidade significa Vantagens de Qualidade?	77,80%	22,20%
Oportunidade significa Desempenho de Entrega?	0	100,00%
Oportunidade significa Flexibilidade?	77,80%	22,20%
Oportunidade significa Inovação?	88,90%	11,10%
- Visa a um setor industrial orientado ao crescimento?	0%	100,00%
- Traz mercados geográficos com múltiplas aplicações?	77,80%	22,20%
- Possibilita à organização ser líder?	88,90%	11,10%

Tabela 2: Identificação e Significado de Oportunidade.

Em relação ao significado de Oportunidade, conforme indicado na Tabela 2, Mais de 55% dos gestores visualizam oportunidade como vantagem de custo, qualidade, flexibilidade e inovação, porém 100% dos respondentes não percebem oportunidades em

processo de entrega. Também compreendem com clareza que é através de saber aproveitar oportunidade que a empresa chega na liderança do mercado. Já tabela 3 apresenta os pontos em que os respondentes entendem que são importantes para enfrentar seus concorrentes.

Aspecto Geral	Aspectos Derivados	Sim	Não
Conceito de produto	Vendas / Serviço	56%	44%
Classe de Mercado/ usuário	Pesquisa de Mercado/Usuário	44%	56%
	Lealdade do cliente	78%	22%
Produção	Marketing de substituto	33%	67%
Vendas / Marketing	Eficácia em vendas	67%	33%
Logística de Distribuição	Eficácia do sistema	44%	56%
	Organização do sistema	33%	67%
Tamanho / Crescimento	Administração de bens (ativos)	56%	44%
	Gerenciamento do Portfólio	67%	33%
Retorno / Lucro	Sistemas de Informação	33%	67%
Custos	Custos fixos baixos	22%	78%
Qualidade	Boa aceitação pelos clientes	44%	56%
Flexibilidade...	Existe flexibilidade de <i>mix</i>	11%	89%

Tabela 3: Área de excelência e estratégica diante de seus concorrentes.

O que se observa na tabela 3 é que os principais aspectos que os pesquisados consideram essenciais para enfrentarem a concorrência é a lealdade do cliente, com 78%, seguido da eficiência em vendas e portfólio. Os de menor importância para esta rede foi a flexibilidade do mix, algo previsível para o ramo farmacêutico, que tem a maioria dos produtos com preços e mecanismo de distribuição e vendas controlados pelo Governo. (...) Estes são fortalecidos por Teixeira e Ouverney (2007) onde "(...) o processo envolve a criação de mecanismos para ampliar a representatividade dos membros, o desenvolvimento de estratégias de compartilhamento decisório, a construção de consensos e projetos hegemônicos".

51 CONCLUSÕES

Ao fazer uma análise crítica dos resultados e confrontá-los com as teorias apresentadas se evidencia que o questionamento da pesquisa que era: Como aumentar a competitividade das organizações farmacêuticas, organizadas em redes de empresas, tendo como base os critérios competitivos de custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovação? Foi respondido, pois não basta que as empresas se associem em redes, precisaram criar estratégias que sejam compreendidas por todos os membros da organização para que consigam visualizar oportunidades internas e externas e serem capazes de criarem estratégias que incluam inovação tecnológica, novos serviços e tecnologia da informação que gerem alto nível de qualidade e que esta, seja percebida pelos clientes,

colaboradores e também pelos fornecedores.

Quanto ao objetivo de caracterizar a competitividade das organizações farmacêuticas da região Norte do Brasil, os dados apontaram para uma associação em rede, embora que flexível em sua gestão e concepção, mas conservadora em relação ao mercado, ficando demonstrado que são reativas em relação as oportunidades geradas pelo mercado, apesar da maioria terem respondido que percebem as oportunidade como importantes, logo pode-se considerar que sendo reativa, mesmo associada em redes será difícil enfrentar os grandes que, além de terem maior fluxo de caixa, tem criado tendências que estimulam o cliente a buscar uma das lojas de suas redes.

Um aspecto positivo é que a empresa pesquisada tem feito planejamento estratégico e que busca sensibilizar seus colaboradores e associados sobre os rumos que a empresa está tomando, porém, suas estratégias, pelos dados coletados, indicam ser de sobrevivência e, de forma moderada, busca o crescimento. Mas é importante ressaltar que no mercado de hipercompetitividade não sobra mercado para os que se contentam com estratégias de sobrevivência, será preciso, mesmo pequena, enfrentar o mercado como se fosse grande.

Quanto a elaboração de estratégias se verificou que não há um consenso entre a periodicidade de elaboração, medição e revisão o que pode gerar atraso na preparação para aproveitar uma oportunidade percebida. Se faz necessário a criação de macros indicadores para que sirvam de alerta das tendências do mercado e não após ter iniciado o processo de mudança.

Também se evidenciou que as redes concentram seu processo de inovação nas compras compartilhadas como estratégias de redução de custos e no uso de bandeira comum como estratégia de atrair e fidelizar os clientes, mas os dados não indicam que compartilham suas estruturas administrativas e de recursos humanos, algo que afetaria diretamente na qualidade de atendimento, geração de treinamentos.

REFERÊNCIAS

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. TRADUÇÃO

MAGDA LOPES. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHAI, Cassiane et al. A gestão estratégica da inovação em redes flexíveis: um estudo comparativo entre uma rede de restaurantes e uma rede de supermercados. **Gestão Contemporânea**, n. 2, 2015. Disponível em:

<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/349>. Acessado em:13/03/2018.

DUMKE, Edimir; ANAZCO, Juan Koffler; PAUL, Nilmar. **Central de negócios: um caminho para a sustentabilidade de seus negócios**. Rio de Janeiro: Elsewer, 2010.

FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias). **Projeções para 2018 e a força do associativismo**. Disponível em:

<http://febrafar.com.br/febrafar-revela-2018-associativismo/>. Acessado em:24/03/2018.

MÜLLER, Mariana. **Grandes Redes Versus Pequenas Farmácias**. Disponível em: <http://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/727-grandes-redes-versus-pequenas-farmacias-os-dois-lados-de-uma-guerra-comercial>. Acessado em: 20/03/2018

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. 2001.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06>. Acessado em: 13/03/2018.

RODRIGUES, E. Rede de empresas: Série Empreendimentos Coletivos. **SEBRAE–Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília: Sebrae, 2014

TEIXEIRA, Sorna Maria Fleury; OUVENERY, Assis Mafort. **Gestão de redes: A estratégia de regionalização da política de saúde**. Rio de Janeiro :Editora FGV, 2007. 204 p.

MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO

Data de aceite: 01/09/2020

Dioneu da Conceição da Silva

Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.
Porto Velho/RO.
<http://lattes.cnpq.br/8790234077501302>

Cintia Yossuko Galdino Kuriyama de Sousa

Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.
Porto Velho/RO.
<https://orcid.org/0000-0001-5390-2241>

Maray del Carmen Silva Rodrigues

Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.
Porto Velho/RO.
<http://lattes.cnpq.br/1325114725599688>

Ádima Souza dos Santos

Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.
Porto Velho/RO.
<http://lattes.cnpq.br/9009730649179570>

João Paulo França dos Santos

Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte.
Porto Velho/RO.
<http://lattes.cnpq.br/1577774269570225>

RESUMO: Para alcançar condições superiores de desenvolvimento urbano as cidades precisam projetar a edificação de infraestrutura apropriada para permitir deslocamentos mais

eficientes de bens e pessoas. Deste modo, a mobilidade urbana sustentável é analisada nesta pesquisa para que possamos mostrar o valor do seu planejamento para o desenvolvimento consistente de uma cidade. Portanto, é exposto uma pesquisa descritiva, com características quanti-qualitativas acerca dos indicadores de mobilidade urbana sustentável na cidade de Porto Velho, Rondônia. Tendo como principal objetivo a caracterização da mobilidade urbana sustentável no município de Porto Velho. Será realizada uma sucinta comparação do município de Porto Velho em relação a outras cidades no intuito de melhor dimensionar os valores obtidos nos indicadores da pesquisa. É necessário identificar o planejamento conectado a mobilidade urbana como uma estrutura imprescindível às políticas públicas voltadas no autêntico desenvolvimento de uma região e verificar que a cidade pesquisada expõe determinadas questões críticas como o transporte coletivo, o déficit no aproveitamento de sua matriz modal e altos coeficientes de insegurança no trânsito. A pesquisa apresentou dados satisfatórios, porém ainda se faz necessário mais pesquisas acerca do tema abordado e maior empenho por parte dos nossos governantes em implementar políticas públicas voltadas a mobilidade urbana sustentável, criando metodologias de monitoramento e avaliação contínua, feita com frequência e de forma permanente.

PALAVRAS-CHAVE: Mobilidade Urbana, Acessibilidade, Porto Velho.

SUSTAINABLE URBAN MOBILITY IN PORTO VELHO

ABSTRACT: To achieve superior conditions for urban development, cities need to design the building of appropriate infrastructure to allow more efficient displacement of goods and people. In this way, sustainable urban mobility is analyzed in this research so that we can show the value of its planning for the consistent development of a city. Therefore, it is exposed a descriptive research, with quantitative and qualitative characteristics about the indicators of sustainable urban mobility in the city of Porto Velho, Rondônia. Having as main objective the characterization of sustainable urban mobility in the city of Porto Velho. A brief comparison of the city of Porto Velho will be carried out in relation to other cities in order to better measure the values obtained in the research indicators. It is necessary to identify the planning connected to urban mobility as an essential structure for public policies aimed at the authentic development of a region and to verify that the researched city exposes certain critical issues such as public transport, the deficit in the use of its modal matrix and high coefficients of traffic insecurity. The survey presented satisfactory data, but more research is still needed on the topic addressed and greater commitment on the part of our government officials to implement public policies aimed at sustainable urban mobility, creating methodologies for monitoring and continuous assessment, carried out frequently and permanently.

KEYWORDS: Urban Mobility, Accessibility, Porto Velho.

1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, o tema Mobilidade Urbana Sustentável está bastante em ênfase, dada sua relevância para a sociedade, seja em termos sociais e econômicos. A intensa preocupação com o desenvolvimento sustentável tem incentivado e gerado vários estudos que visem medidas e procedimentos de forma a contribuir com a sustentabilidade em áreas urbanas. Conforme Ribeiro (2012), o consistente desenvolvimento e crescimento econômico de uma região exigem a formulação de políticas públicas para preparar a infraestrutura social e econômica, de maneira que este crescimento não ocorra de forma concentrada e culmine em polarização social e empobrecimento de parcela considerável da população.

A necessidade de locomoção territorial cria oportunidades mais igualitárias as diferentes parcelas da sociedade, de maneira que não priorize as pessoas de regiões características dentro da cidade. A eficiência destes deslocamentos sofre influência da infraestrutura instalada, uma vez que, quando delineada a satisfação do desenvolvimento e crescimento esperado, torna mais suscetível a atender as necessidades de ir e vir dos cidadãos. Neste contexto, a mobilidade urbana propõe atribuir melhoria na circulação de bens e recursos humanos na cidade. Assim sendo, distintos aspectos que tangem infraestrutura, moradia, transporte, trânsito e gerenciamento da mobilidade urbana podem provocar a degradação dos sistemas de circulação e danificar a qualidade de vida.

Os assuntos tratados pela mobilidade urbana mostram-se importantes, especialmente quando analisados quanto à ampliação do tempo e gastos de viagens, fragmentação do

espaço urbano, desastres de trânsito, poluição ambiental e outras externalidades. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é abordar a mobilidade urbana em Porto Velho, demonstrando determinados indicadores de mobilidade urbana no município.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Mobilidade urbana e suas implicações

A mobilidade urbana é definida como uma característica das cidades que se refere à qualidade de deslocamentos de pessoas, bens e serviços no espaço urbano. O deslocamento urbano é efetivado através de veículos, vias, calçadas e abrange toda uma infraestrutura que permita o ir e vir das pessoas. Conforme o que determinada área se desenvolve, fica imprescindível que haja elementos e infraestrutura apropriados que propicie o deslocamento satisfatório de bens e pessoas (Ministério das Cidades, 2005, p.3).

O deslocamento apropriado motiva ensejos igualitários às várias parcelas da sociedade, de maneira que não priorize grupos ou regiões exclusivas. Desta maneira a sustentabilidade se transforma na extensão conceitual de que a mobilidade urbana é a disposição de fazer deslocamentos necessários para a realização dos direitos básicos da sociedade, com o mínimo prejuízo de energia possível, menos impacto no meio ambiente, de forma ecologicamente sustentável (BOARETO, 2003, p.49, apud SILVA; ALVES; SANTOS; 2015, p. 995).

2.1.1 *Mobilidade urbana sustentável*

A Política Nacional da Mobilidade Urbana Sustentável, desenvolvida pelo Ministério das Cidades por sua vez, define mobilidade urbana como atributo associado às pessoas e bens e, que está relacionada às necessidades de deslocamentos no espaço urbano, de acordo com as atividades nele desenvolvidas, (BRASIL, 2004).

A mobilidade urbana para a construção de cidades sustentáveis será então produto de políticas que proporcionem o acesso amplo e democrático ao espaço urbano, priorizem os modos coletivos e não motorizados de transporte, eliminem ou reduzam a segregação espacial, e contribuam para a inclusão social favorecendo a sustentabilidade ambiental (BRASIL, 2007). A mobilidade sustentável reflete um modelo paralelo, pressupondo que cada modo possa ser útil, esforçando-se para criar sistemas de transportes equilibrados, com o uso de cada modo destinado ao que ele faz melhor (LITMAN e BURWELL, 2006).

Com base nos conceitos supracitados mobilidade urbana sustentável é a forma pela qual as políticas públicas de uma cidade têm em proporcionar uma infraestrutura adequada e com melhores condições de acessibilidade e mobilidade tanto dos seres humanos, como de todo o modal de locomoção, visto que a necessidade de deslocamentos da sociedade se torna cada vez mais importante para o desenvolvimento social, econômico e cultural, e

desta forma é imprescindível melhoria e eliminação na segregação de forma a favorecer a sustentabilidade.

2.2 Matriz modal

As qualidades das conduções de mercadorias e pessoas nos centros urbanos impactam toda a sociedade devido as externalidades negativas, tais como acidentes, poluição e congestionamentos, afetando principalmente a vida dos mais carentes, que geralmente moram em regiões mais distantes das oportunidades urbanas.

A matriz modal é considerada os meios de transportes de cargas e passageiros nas diferentes formas, contribuindo para a melhor e mais eficiente locomoção de tais, proporcionando o crescimento do produto interno bruto de um país ou região. A matriz modal de transporte é classificada da seguinte forma: modal rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário, e aéreo, sendo que cada modal apresenta características específicas conforme sua categoria.

Com grande extensão territorial, O Brasil apresenta uma grande extensão territorial, mantendo uma ampla rede de sistemas de transporte que, acima de interligar cidades e regiões e aproximar pessoas, contribuem para levar o desenvolvimento econômico as regiões mais distantes. Para integrar todo o País, cumprindo assim o seu objetivo, os modais de transporte rodoviário, ferroviário, aéreo, dutoviário e aquaviário se complementam, possibilitando o escoamento de produtos entre as regiões, inclusive para o exterior (CNT, 2014). Segue abaixo gráfico representativo da matriz modal de transporte:

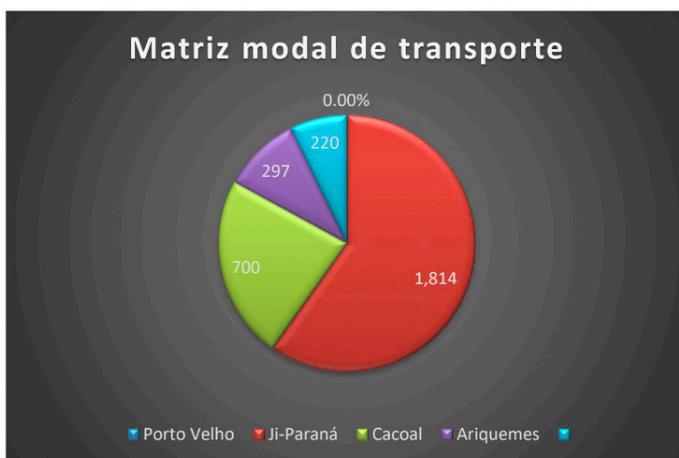


Gráfico 01 – Matriz Modal de Transporte

Fonte: autoria própria, conforme dados da CNT, 2014.

2.3 Caracterização da mobilidade urbana de porto velho

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), o município de Porto Velho localiza-se ao norte do estado do Rondônia, com uma população estimada em 519.436 habitantes, sendo o município mais populoso do estado de Rondônia e o terceiro da região norte, estando atrás apenas de Manaus e Belém. Apresenta o maior PIB de Rondônia e o terceiro maior da região norte (IBGE, 2014), apresenta 0,736 de Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, sendo o primeiro do estado com o desenvolvimento humano considerado alto em relação os 52 municípios de Rondônia (PNUD, 2010). A composição econômica de Porto Velho compreende em 83,8% em serviços, 5,3% em agropecuária, e apenas 10,9% em indústria. Percebe-se o aumento do setor comercial de serviços e industrial apresentam em destaque (IBGE, 2014).

A ausência de planejamento e o crescimento acelerado desordenado na cidade de Porto Velho desencadearam vários impactos negativos para o município, entre eles, destaca-se o trânsito e o deslocamento da população. Atualmente a frota no município é distribuída neste formato: automóveis (104.070), caminhões (7.180), caminhões-trator (1.282), caminhonetes (25.719), camionetas (5.623), micro-ônibus (521), motocicletas (82.207), motoneta (18.659), ônibus (1.814), trator de rodas (13), utilitários (1.488), e outros veículos (7.784) (IBGE, 2016). A crescente expansividade territorial da cidade de Porto Velho tem ampliado a frota de veículos no perímetro urbano, resultando em dificuldades substanciais no trânsito e no deslocamento da população.

Nota-se que tais fatores são preponderantes que podem alavancar o planejamento estratégico voltado para a mobilidade urbana sustentável em nosso município, visto que enfrentamos diversas dificuldades por falta de um plano de mobilidade urbana atuante, o que propiciaria e minimizaria os transtornos os quais a população se encontra em relação a tráfego e mobilidade.

3 | METODOLOGIA

A metodologia adotada é do tipo de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2010) é aquela que busca esclarecer um problema, aplicando seus conhecimentos disponíveis em livros, artigos, teses, ou outras obras já publicadas sobre o tema proposto.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, conforme Lakatos e Marconi (2010) têm como objetivo a descrição de características de certa população ou fenômeno, fazendo ligações entre as variáveis, necessitando da utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e observação.

A caracterização da pesquisa é a quali-quantitativa, por meio de entrevista, utilizando um questionário estruturado, com questões fechadas que permitam obter informações mais precisas, onde foi disponibilizado um link com o questionário para os entrevistados, enviadas por meio de e-mail, WhatsApp, e demais mídias sociais para a população, com

prazos estipulados de respostas do dia 10 a 12 de agosto de 2018.

O universo da pesquisa e de 519.436 mil habitantes no município de Porto Velho/RO, sem distinção de sexo ou faixa etária. Nesse contexto, Siena (2011) define universo também denominada população da pesquisa, ou seja, é o total de indivíduos que possuem as mesmas características.

A fórmula utilizada para calcular a amostra da pesquisa segue abaixo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Onde:

n = é o tamanho da amostra

N = Tamanho do universo

Z = é o desvio do valor médio aceitável para o nível de confiança (Nível de confiança 95% -> Z=1,96)

e = margem de erro (p.e. 5%)

p = proporção que esperamos encontrar. O cálculo da amostra foi baseado na fórmula, onde utilizamos nível de confiança de 95%, margem de erro de 5%, e o universo de 519.436 mil habitantes, obteve uma amostra 384 entrevistados para mantermos dentro dos padrões de erros definidos.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da pesquisa de campo para a coleta de dados foi realizada aleatoriamente em diversos pontos do município de Porto Velho em horários alternados, durante dois dias, compreendidos entre os dias 10 e 12 de agosto de 2018, totalizando 384 entrevistados, sendo uma amostra satisfatória da população do município de Porto Velho. Para mensuração e tabulação dos dados foi utilizado o software Excel2016.

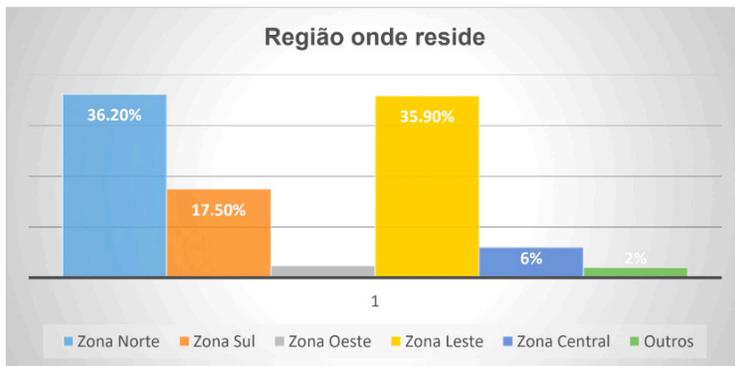


Gráfico 01 – Região onde residem os entrevistados.
 Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

A pesquisa consistiu em um total de 384 entrevistados, sendo que 36,2% residem na região norte, enquanto a região leste tem um percentual de 35,9% aproximado em relação a região norte. Nota-se que com os dados obtidos maior parte da população do município de Porto Velho/ RO, esteja com maior concentração populacional nessas duas regiões.

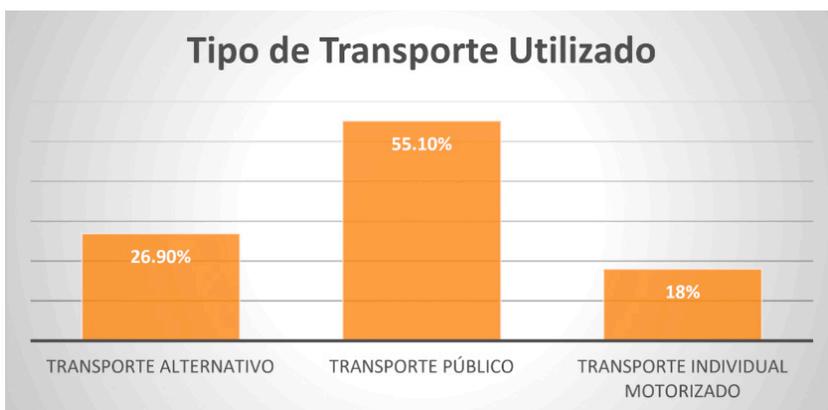


Gráfico 02 - O tipo de transporte utilizado pelos entrevistados
 Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

Do total de 384 entrevistados e que residem na cidade de Porto Velho/ RO, 55,1% utilizam o transporte público, 18% usam veículos particulares, sendo que dos entrevistados 26,9% já utilizam meios alternativos de transporte como bicicleta, carona, entre outros. É notório que o transporte público é de total importância para que haja maior efetividade dos direitos básicos de uma sociedade, propiciando uma interação harmônica com as políticas

públicas de desenvolvimento humano no intuito de oferecer mínimas condições de bem-estar social.

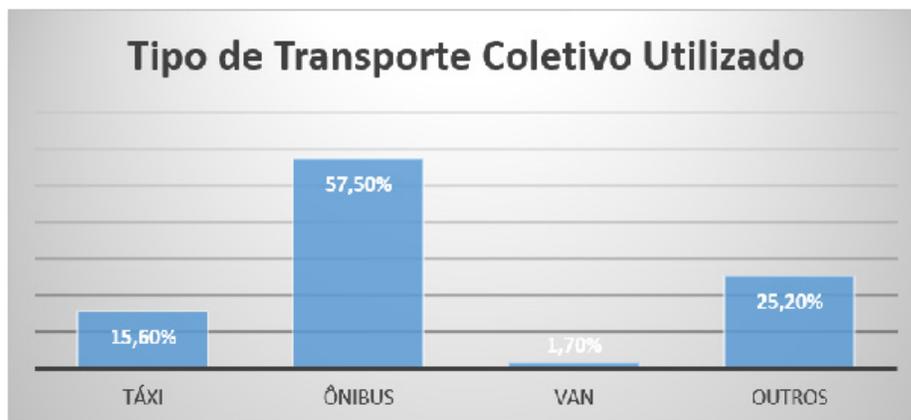


Gráfico 03 - O tipo de transporte coletivo utilizado pelos entrevistados

Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

Com base nas informações contidas e analisadas no gráfico 03, nota-se que 57,5% dos entrevistados utilizam como principal meio de transporte coletivo o ônibus, em quanto umas parcelas de 25,2% utilizam outros meios de deslocamento coletivo, visto que atualmente os transportes alternativos através de aplicativos tenham apresentado um crescimento considerável no município de Porto Velho, percebe se que 15,6% ainda utilizam os táxis como meio de transporte coletivo.

Apesar das dificuldades enfrentadas por uma parcela significativa da sociedade Portovelhense em relação a utilização do transporte público como único meio de locomoção para as suas atividades cotidianas, o mesmo ainda é o principal meio de locomoção para muitos, visto que se torna mais viável financeiramente que a utilização de outros meios de locomoção, bem como outros fatores interferem diretamente como a falta de uma infraestrutura que valorize a mobilidade urbana entre as regiões mais distantes da região central, onde se concentram maior parte das atividades econômicas do município de Porto Velho.



Gráfico 04 – Motivação dos entrevistados pela utilização do transporte coletivo.

Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

Conforme análise do gráfico 04 o fator motivacional mais relevante para a utilização do meio de transporte coletivo foi a economia com um percentual de 59,3%, em seguida a rapidez com 12%, outras motivações com 10,7%, segurança com 8%, conforto 2,2%, ambientalmente correto 2% e não ter estacionamento adequado e disponível com 6% do total dos entrevistados.



Gráfico 05 - Motivação dos entrevistados para não utilizar transporte alternativo.

Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

O gráfico 05 demonstra claramente quais os fatores motivacionais para que os entrevistados não utilizem o transporte alternativo, podemos destacar que 52,9% estão relacionados à segurança, 18,5% condições climáticas do município, 8,1% educação no

trânsito, 5,5% ciclovias, 2,3% bicicletários e 12,7%, outros motivos. A população de Porto Velho se sente desmotivada a utilizar meios alternativos de transporte pela insegurança, violência e criminalidade que assolam esse município.

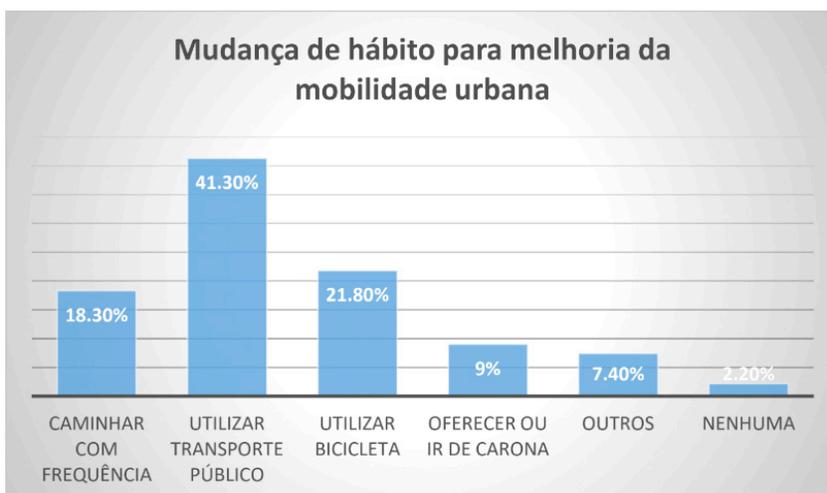


Gráfico 06 – Ação que estaria disposto para melhoria da mobilidade urbana.

Fonte: autoria própria com base nos dados da pesquisa.

Analisando o gráfico 06 nota-se que dos 384 entrevistados, afirmam que seriam capazes de mudar seus hábitos diários, possibilitando uma melhoria na mobilidade urbana na cidade de Porto Velho/RO, 41,3% dos entrevistados relataram que utilizariam o transporte público, 21,8% utilizariam bicicletas, e 18,3% adotariam fazer caminhadas com maior frequência.

Nota-se que a utilização da bicicleta como mudança de hábito para melhoria da mobilidade urbana apresenta um percentual significativo, visto que a bicicleta hoje é o meio de transporte sustentável que proporciona benefícios econômicos, sociais e ambientais, tanto para a coletividade urbana, quanto para o indivíduo, colaborando de tal modo para a prática de atividades físicas, redução do espaço físico e automaticamente dos congestionamentos.

4.1 Mobilidade urbana de porto velho em relação outras cidades de rondônia

As cidades que apresentam sistemas de mobilidade ineficientes ou inadequados agravam as desigualdades socioespaciais, prejudicando os mais carentes, em termos de impactos sobre a renda, emprego, educação, esporte e lazer, bem como a saúde, além de pressionar um equilíbrio ambiental no espaço urbano. Dessa maneira, é imprescindível que os gestores públicos demandem cada vez mais a adoção de políticas públicas alinhadas

com objetivos e processos de construção de sistemas sustentáveis interligados ao ponto de vista social, econômico e ambiental.

A condição de mobilidade nas cidades se apresenta como uma das principais problemáticas da questão urbana, a qual é uma particularidade da questão social, que “[...] é a expressão da distribuição desigual das atividades humanas na organização socioespacial do processo de produção e reprodução do capital e é também forma de resistência e de luta entre as classes sociais que compõem a estrutura social [...]” (CONSELHO FEDERAL DE SERVIÇO SOCIAL, 2016, p. 11).

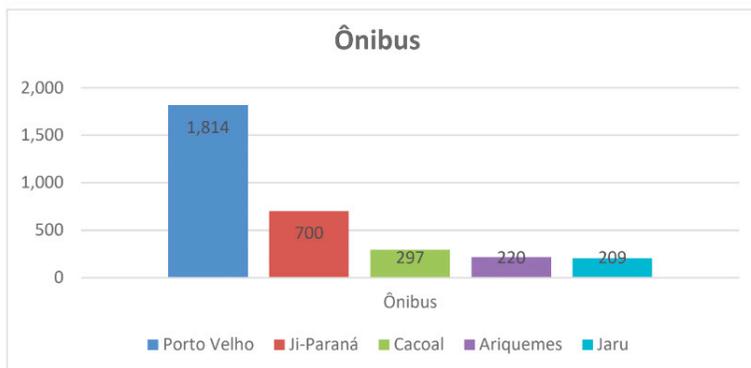


Gráfico 07 – Frota de ônibus nos municípios de Rondônia

Fonte: autoria própria com base nos dados do IBGE, 2016.

Conforme dados do gráfico acima o município de Porto Velho apresenta um quantitativo considerável em relação as demais cidades, mesmo por ser a capital do Estado de Rondônia e possuir uma população mais acentuada em relação aos outros municípios, sua frota ativa de ônibus considerada, mais mesmo assim ainda apresenta uma mobilidade urbana deficitária, principalmente pelas más condições das vias públicas, bem como as condições precárias que sua frota de ônibus coletivo público se encontra.

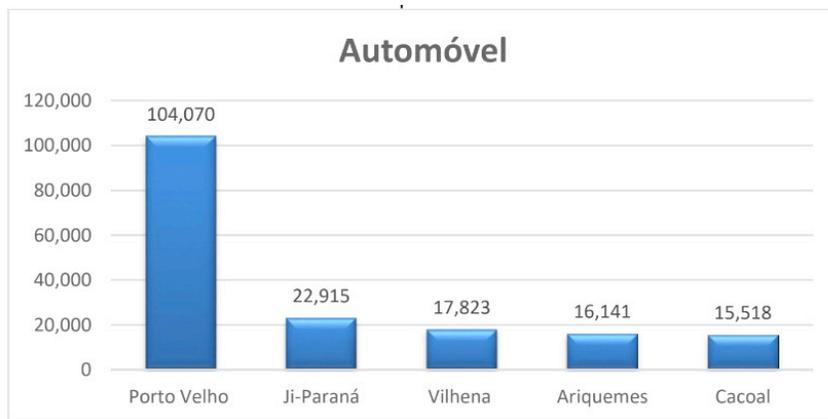


Gráfico 08 – Frota de automóveis nos municípios de Rondônia.

Fonte: autoria própria com base nos dados do IBGE, 2016

A população do município de Porto Velho ainda utiliza o automóvel como seu principal meio de transporte e locomoção no perímetro urbano e até mesmo em meio rural, mais com o passar dos anos isso vem mudando devido aos altos custos e as variações constantes dos preços dos combustíveis. Nota-se de acordo com o gráfico acima que Porto Velho, e as demais cidades supra citadas apresentam quantidades estimadas de automóveis em circulação.

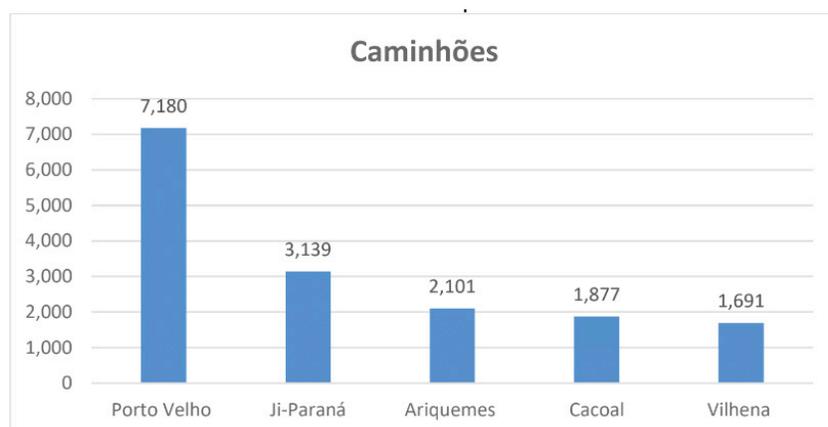


Gráfico 09 – Frota de Caminhões nos municípios.

Fonte: autoria própria com base nos dados do IBGE, 2016

Os caminhões são atualmente considerado o modal de transporte mais utilizado a nível nacional como municipal sendo o maior propulsor da nossa economia, mais para que essa mobilidade alavancasse de forma satisfatória, se faz necessário políticas públicas de mobilidade urbana que se dediquem e se preocupem com as nossas estradas e rodovias, proporcionando maior agilidade e rapidez, minimizando os custos.

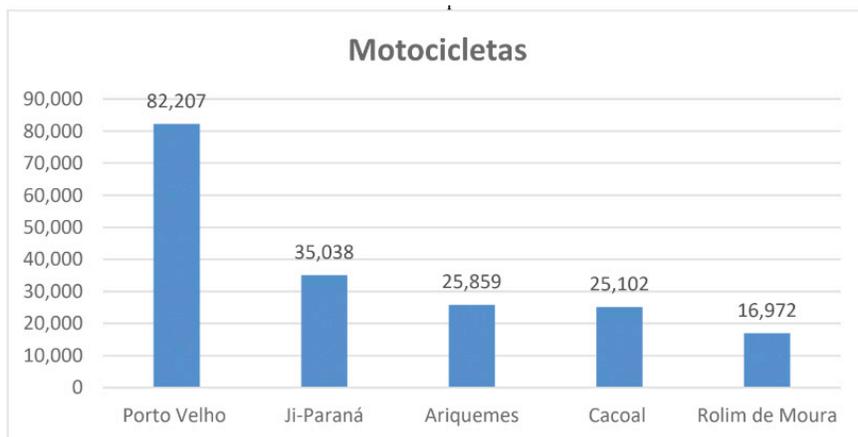


Gráfico 10 – Frota de motocicletas no municípios.

Fonte: autoria própria com base nos dados do IBGE, 2016

As motocicletas se tornaram basicamente nos municípios de Porto Velho, Ji-Paraná, Ariquemes e Cacoal como sendo um dos principais meios de transporte e locomoção nesses municípios, propiciando assim uma maior mobilidade urbana dentro do perímetro urbano, minimizando e encurtando as distâncias as quais a sociedade enfrenta dia a dia para ir ao trabalho, escola, hospitais, bancos, dentre outros. A facilidade de aquisição de motocicletas proporciona as pessoas um meio de transporte mais acessível e rápido para sua mobilização, porém aumenta os riscos no trânsito.

5 | CONCLUSÃO

Conforme os dados obtidos na pesquisa, fica nítido que as condições de utilização do transporte coletivo no município de Porto Velho/RO, apresentam dados satisfatórios, mais ainda em virtude de algumas implicações ocasionadas pelo mesmo como à falta de investimentos direcionados a infraestrutura urbana, qualidade das frotas de ônibus disponíveis, educação e sinistros no trânsito, insegurança, criminalidade, ainda são fatores que dificultam a qualidade para a mobilidade urbana de forma mais equilibrada, satisfatória e consciente. Se faz necessário a implementação de políticas públicas de mobilidade urbana que estejam diretamente conectadas e interligadas com o bem-estar social, econômico e

cultural da sociedade de Porto Velho.

No entanto a ausência de conscientização da sociedade em relação a mobilidade urbana, também é um fator que colabora para a não concretização de projetos que poderiam contribuir com a qualidade da mobilidade urbana no município, para que busquem do poder executivo a efetiva implantação do projeto de mobilidade no município de Porto Velho.

O planejamento estratégico de um sistema de trânsito e transporte coletivo voltado ao atendimento das diretrizes e das políticas públicas de mobilidade urbana, analisando os objetivos de curto, médio e longo prazo do plano, quais são os órgãos responsáveis por planejar, definir e implementar a política de mobilidade urbana, criar uma forma de acompanhar a implementação da política, criando uma metodologia de monitoramento e avaliação contínua, feita com frequência e de forma permanente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério das Cidades. **Caderno PlanMob: para orientação aos órgãos gestores municipais na elaboração dos Planos Diretores de Mobilidade Urbana**. Brasília, 2007.

BRASIL. Ministério das Cidades. **PlanMob – Construindo a cidade sustentável: caderno de referências para a elaboração de plano de mobilidade sustentável**. Brasília:2005.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Política Nacional de Mobilidade Urbana Sustentável: Princípios e Diretrizes**. Brasília, 2004.

CFESS. Conselho Federal de Serviço Social. **Atuação dos assistentes sociais na Política Urbana, subsídios para reflexão**. Brasília – DF, 2016.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Plano CNT de Transporte e Logística**. 2014. Disponível em: <http://www.cnt.org.br>. Acesso em 10 de agosto 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Rio de Janeiro. Resende. **Infográficos: dados gerais do município**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=330420&search=%7Cresende> >. Acesso em: 10 agosto de 2018.

LITMAN, T., BURWEEL, D. (2006) Issues in sustainable transportation. *Journal Global Environmental Issues*, v. 6, n. 4, p. 331 -347.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. PNUD. **Brasil. Desenvolvimento humano e IDH**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acesso em 10 agosto de 2018.

RIBEIRO, A. C. **A economia norte fluminense: análise da conjuntura e perspectivas**. 2 ed. Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro: Grafimar, 2012.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s. n.], 2011.

SILVA, A. R. de P.; ALVES, L. A.; SANTOS, G. R. dos. **Sustentabilidade Urbana: Um Desafio para o Planejamento da Acessibilidade e da Mobilidade**. In: XI – Encontro Nacional da ANPEGE - A Diversidade Da Geografia Brasileira: Escalas e Dimensões da Análise e da Ação. 2015. Anais Enanpege-2015. Presidente Prudente: Unesp, Ed: UFGD, 2015. 987-998 p.

CAPÍTULO 6

LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PRÁTICAS AMBIENTAIS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA

Data de aceite: 01/09/2020

Elaine Arantes

Instituto Federal do Paraná (IFPR) *Campus*
Colombo
Curitiba - PR
<http://lattes.cnpq.br/9056089845348500>

Luciane Schulz Fonseca

Campo Largo - PR
Instituto Federal do Paraná (IFPR) *Campus*
Campo Largo
<http://lattes.cnpq.br/4154010107122862>

Vera Lucia Telles Scaglione

São Paulo - SP
Faculdade Paulista de Artes (FPA)
<http://lattes.cnpq.br/4204586494554684>

RESUMO: O artigo examina as práticas ambientais nas compras da Administração Pública municipal brasileira. Realizou-se uma pesquisa descritiva com análise documental de dados secundários provenientes de relatórios realizados no segundo semestre de 2013 por 1.662 estudantes do ensino técnico profissionalizante oferecido por uma instituição pública federal de ensino, na modalidade a distância (EAD), em 92 municípios brasileiros, em 7 estados: Acre, Bahia, Rondônia, Piauí, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Paraná. Duas as categorias de análise foram consideradas: 1. Diretrizes fomentadas pelo governo federal brasileiro (BRASIL 1993; 2010; 2012); 2. Iniciativas espontâneas do governo

local (EASTERBY-SMITH; THORPE E LOWE, 1999; MINTZBERG, 2010). Partiu-se de dois pressupostos: 1) Há relação entre a adoção de práticas ambientais fomentadas pelo governo federal e as sanções impostas pela legislação (parcialmente confirmado); e 2) Práticas espontâneas se relacionam às necessidades da comunidade (confirmado). Dois resultados principais foram alcançados com a pesquisa: 1) entre as práticas fomentadas pelo governo federal brasileiro as mais altas incidências são para compra de: lâmpadas fluorescentes; produtos químicos com rótulo da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); madeira certificada; alimentos orgânicos; e produtos em embalagens recicláveis. Dentre as ações espontâneas, as mais adotadas foram: reciclagem; descarte adequado; coleta seletiva e reaproveitamento do lixo; plantio de mudas de árvores; construção civil sustentável; e compostagem; 2) as práticas ambientais mais citadas são resultado de determinações legais e não de educação ambiental. Recomenda-se sensibilização e de capacitação dos servidores e gestores públicos municipais, com vistas a desenvolver práticas ambientais nas licitações. As pesquisadoras recomendam que estudiosos se debruçam sobre este tema, fazendo o levantamento em outros estados e municípios a fim de comparar com os resultados aqui alcançados e sugerir procedimentos para a gestão pública brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública Municipal; Compras Sustentáveis; Licitações.

SUSTAINABLE BIDS: ENVIRONMENTAL PRACTICES OF BRAZILIAN MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT: The article examines environmental practices in purchases by the Brazilian municipal public administration. A descriptive research was carried out with documentary analysis of secondary data from reports carried out in the second half of 2013 by 1,662 students in professional technical course offered by a federal public educational institution, in distance mode (EAD), in 92 Brazilian municipalities, in 7 states: Acre, Bahia, Rondônia, Piauí, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais and Paraná. Two categories of analysis were considered: 1. Guidelines promoted by the Brazilian federal government (BRASIL 1993; 2010; 2012); 2. Spontaneous local government initiatives (EASTERBY-SMITH; THORPE AND LOWE, 1999; MINTZBERG, 2010). Two assumptions were made: 1) There is a relationship between the adoption of environmental practices promoted by the federal government and the sanctions imposed by legislation (partially confirmed); and 2) Spontaneous practices relate to the needs of the community (confirmed). Two main results were achieved with the research: 1) among the practices promoted by the Brazilian federal government, the highest incidences are for the purchase of: fluorescent lamps; chemical products with the label of the National Health Surveillance Agency (ANVISA); certified wood; organic food; and products in recyclable packaging. Among the spontaneous actions, the most adopted were: recycling; proper disposal; selective collection and reuse of garbage; planting tree seedlings; sustainable civil construction; and composting; 2) the most cited environmental practices are the result of legal determinations and not of environmental education. Awareness and training of municipal public servants and managers is recommended, with a view to developing environmental practices in tenders. The researchers recommend that scholars address this issue, surveying other states and municipalities in order to compare with the results achieved here and suggest procedures for Brazilian public management.

KEYWORDS: Municipal Public Administration. Sustainable Procurement. Public Bidding.

1 | INTRODUÇÃO

A Constituição Federal (CF) de 1988 determina que a Administração Pública direta (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) devem realizar procedimento licitatório quando da contratação de bens, serviços, obras, alienações, concessões e permissões. Licitação, na definição de Justen Filho (2009, p. 11), é o procedimento “destinado a selecionar, segundo critérios objetivos predeterminados, a proposta de contratação mais vantajosa para a Administração, assegurando-se a ampla participação dos interessados (...)”. Neste viés, diversas normativas foram editadas, buscando seguir as diretrizes da Constituição Federal (CF) de 1988 (Brasil, 1988) para disciplinar as licitações e as contratações públicas, a começar pela Lei nº 8.666/93 conhecida como Lei Geral das Licitações (BRASIL, 1993). Ao longo dos últimos anos, a Lei de Licitações sofreu inúmeras modificações, entre as quais se destaca a Medida Provisória nº 495/10 (BRASIL, 2010b). Com a edição dessa Medida Provisória o Secretário e Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão (SLTI/MPOG), editou a Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010 (BRASIL, 2010a), estabelecendo critérios de sustentabilidade ambiental para aquisição de bens, contratação de serviços e obras pela Administração Pública Federal. Na sequência, a Medida Provisória (MP) nº 495/10 (BRASIL, 2010b) foi convertida na Lei Federal (LF) nº 12.349 de 15 de dezembro de 2010 (BRASIL, 2010). Para regulamentar esse dispositivo legal, o Governo Federal editou o Decreto Federal (DF) nº 7.746 de 05 de junho de 2012 (BRASIL, 2012, Art. 3o) que, em outras, incluiu no artigo 3º a observância do princípio da “promoção do desenvolvimento nacional sustentável”. Com isso, passou-se a fomentar e a implantar nos órgãos públicos as licitações sustentáveis, ecoaquisições, licitações verdes, contratações ecológicas ou, simplesmente, compras verdes. A presente pesquisa adota para compras verdes o conceito surgido na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável realizado em Joanesburgo, na África do Sul, em 2002 que é “promover políticas de contratação pública que favoreçam o desenvolvimento e a difusão de mercadorias e serviços favoráveis ao meio ambiente” (UNITED NATIONS, 2002, p. 103).

Todos os entes da federação (União, Estados e Municípios) têm a obrigação legal de seguir as diretrizes da Lei Geral de Licitações (BRASIL 1993), em especial, dos princípios que cercam o procedimento de compras públicas. Assim sendo, a União, Estados e Municípios devem, por determinação legal, criar mecanismos para a efetividade do princípio da “promoção do desenvolvimento nacional sustentável”. Por outro lado, os Estados e Municípios não devem obediência ao Decreto Federal nº 7.746/12 e a IN nº 01/10 da SLTI/MPOG, servindo estes, tão somente, como exemplos de boas práticas sustentáveis (BRASIL, 2010; 2012). Como procedimento, a licitação pública é dividida em fase interna (ou preparatória) e fase externa. A definição de critérios de sustentabilidade deve ser estabelecida na fase interna e fiscalizada na fase de execução do contrato. Denota-se que os critérios de sustentabilidade devem estar presentes em todas as modalidades licitatórias quais sejam: convite, tomada de preços, concorrência e pregão, seja na forma presencial ou eletrônica. Diante da singularidade do tema, o artigo buscou classificar, enumerar e examinar práticas ambientais adotadas em procedimentos de compra de 92 municípios brasileiros, de 07 estados da Federação, com vistas à implantação das licitações sustentáveis, precisamente quanto ao aspecto ambiental. Os dados foram coletados pelos estudantes de um curso técnico profissionalizante ofertado por uma instituição pública federal de ensino, para atender uma atividade proposta pelo componente curricular de Licitações.

De acordo com o esquema conceitual da pesquisa, resumido na Figura 1, a atividade proposta para os estudantes teve como fundamentos legais: a CF de 1988 (BRASIL, 1988); a Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993); a Lei nº 12.349/10 (BRASIL, 2010) e o Decreto Federal nº 7.746/12 (BRASIL, 2012). Com fulcro neste DF foram consideradas sete diretrizes gerais de sustentabilidade (Figura 1) relacionadas a práticas ambientais que serviram como base

para a definição das práticas ambientais que são recorrentes nas práticas licitatórias e de mercado para serem pesquisadas em campo pelos estudantes. Estas práticas ambientais foram escolhidas para a pesquisa em razão de serem comumente observadas em processos de compras, tanto para organizações públicas, quanto privadas.

Além de práticas ambientais adotadas pela gestão pública rumo à sustentabilidade conforme as diretrizes fomentadas pelo governo federal (BRASIL, 1988; 1993; 2010; e 2012) há também as iniciativas espontâneas do governo municipal. Estas iniciativas espontâneas da gestão pública local merecem atenção por se tratarem de movimentos que respondem às demandas locais dos cidadãos que residem no município. Estes movimentos estão presentes no levantamento feito pelos estudantes mesmo sem terem sido orientados para tal. Por si só, este relato feito demonstra o quanto são reconhecidas localmente as iniciativas do poder público municipal ainda que não estejam contidos nas diretrizes federais.

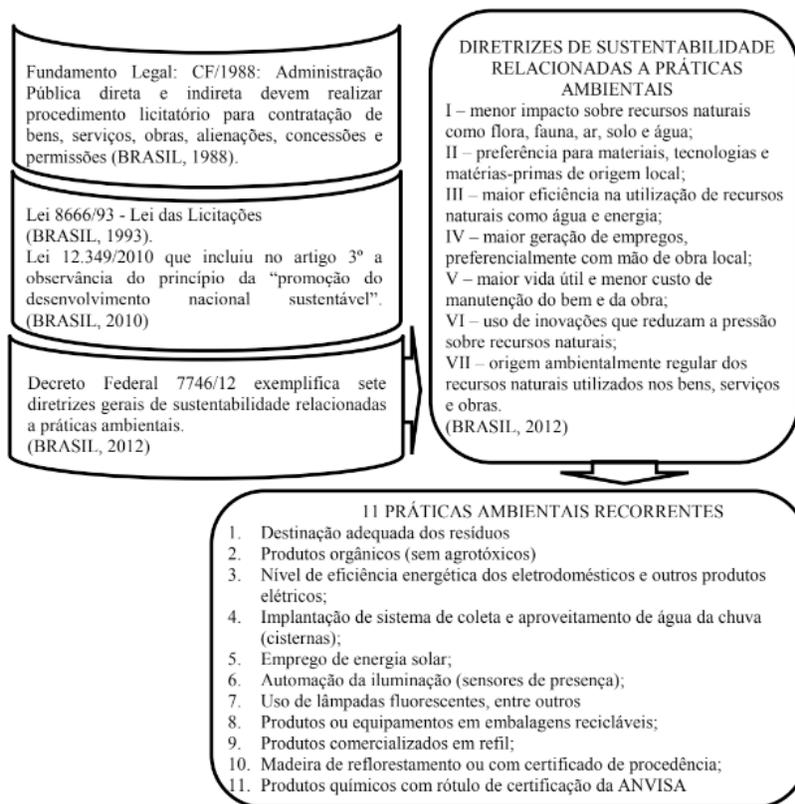


Figura 1: Esquema conceitual da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O artigo tem como objetivo geral: Examinar as práticas ambientais adotadas pela Administração Pública municipal brasileira para implantação das licitações sustentáveis, propriamente quanto ao aspecto ambiental. Os objetivos específicos a que se propôs atingir são: 1. Levantar práticas sustentáveis adotadas pela Administração Pública Municipal de acordo com as diretrizes fomentadas pelo governo federal, classificando-as por Estado da federação e por região; analisar as práticas levantadas utilizando como parâmetro o DF nº 7.746/12 (BRASIL, 2012); 2. Levantar e analisar as práticas sustentáveis adotadas pela Administração Pública Municipal de acordo com as iniciativas espontâneas do governo municipal, classificando-as por estado e por região; 3. Apresentar recomendações para que a Administração Pública amplie práticas sustentáveis nas compras e obras públicas no município. A pesquisa partiu de dois pressupostos para a análise e discussão dos dados coletados: 1) Há relação entre a adoção de práticas ambientais fomentadas pelo governo federal e as sanções impostas pela legislação; e 2) Práticas espontâneas do poder público municipal se relacionam às necessidades da comunidade.

2 I DESENVOLVIMENTO NACIONAL SUSTENTÁVEL

A CF de 1988 (BRASIL, 1988) estabelece em seu preâmbulo que cabe ao Estado brasileiro assegurar o desenvolvimento. Na sequência, o artigo 3º, prevê, como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, a garantia do desenvolvimento nacional e a redução das desigualdades sociais. Com isso, a promoção do desenvolvimento nacional é “a concretização de um objetivo da República, a satisfação de um direito fundamental e o cumprimento de um dever legal” (FERREIRA, 2012, p. 148). No mesmo sentido, Comparato (1998, p. 45) afirma que “os objetivos indicados no art. 3º orientam todo o funcionamento do Estado e a organização da sociedade”.

Para Freitas (2011, p. 87) a interpretação do princípio constitucional do desenvolvimento “é multidimensional (social, ambiental, econômico, ético, jurídico-político). Tais dimensões estão entrelaçadas e precisam ser promovidas sinergicamente”. Acrescenta que o desenvolvimento “não se circunscreve unilateralmente à seara econômica”, mas “intra e intergeracional promotor do ambiente limpo e da equidade social”.

Entretanto, alguns autores têm uma visão de desenvolvimento reducionista ao critério ambiental. Segundo estes, o Estado no ato da contratação, deve eleger uma obra, um serviço, um equipamento, um produto ou material, que produza o menor impacto negativo sobre o meio ambiente, eis que

A contratação de produtos, serviços ou obras menos degradantes do meio ambiente é a chave para que os entes públicos contratem sem obstar o desenvolvimento sustentável, alinhando-se às obrigações constitucionais e legais de proteção ao meio ambiente”. (PEREIRA JUNIOR E DOTTI, 2012, p. 34).

Nesta perspectiva, também se manifestou o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo, responsável, entre outros, pelo julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, no âmbito federal observando que

Como é notório, cada vez mais a sociedade participa (e exige a participação) de movimentos em prol da sustentabilidade ambiental. E a Administração Pública não pode, nem deve, deixar de inserir esse tipo de critério para escolha das aquisições a serem realizadas ou dos serviços a serem contratados. Nesse sentido, as chamadas licitações sustentáveis constituem importante instrumento a ser adotado pelas entidades públicas para, utilizando seu significativo poder de compra, induzir o setor produtivo a adotar processos de produção ambientalmente mais sustentáveis. É importante destacar que a realização desse tipo de licitação tem pleno amparo normativo, a começar da própria Constituição Federal (arts. 170, inciso VI, e 225), passando por Acordos Internacionais (Agenda 21), Leis Ordinárias (Política Nacional de Mudança do Clima-Lei 12.187/2009, Política Nacional de Resíduos Sólidos-Lei 12.305/2010), cabendo registrar que a própria Lei 8.666/1993, com a alteração promovida pela Lei 12.349/2010, fez constar explicitamente do seu art. 3º que um dos objetivos da licitação é a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (BRASIL, 2013, Art. 217 e 218).

O Supremo Tribunal Federal (STF), por ocasião do julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 3.540-1, MC/DF, definiu o princípio do desenvolvimento sustentável como um equilíbrio entre as exigências da economia e da ecologia. Neste sentido,

O princípio do desenvolvimento sustentável, além de impregnado de caráter eminentemente constitucional, encontra suporte legitimador em compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro e representa fator de obtenção do justo equilíbrio entre as exigências da economia e as da ecologia (BRASIL, 2005).

De todo modo, a interpretação contemporânea das Licitações norteadas pelo princípio do desenvolvimento sustentável, está cercada pelo viés econômico, social e ambiental. As compras públicas sustentáveis são

Aquelas que, com isonomia e busca efetiva do desenvolvimento sustentável, visam à seleção de proposta mais vantajosa para a Administração Pública, ponderados, com a máxima objetividade possível, os custos e benefícios sociais, econômicos e ambientais (FREITAS, 2011, p. 103).

Assim, quando se fala em desenvolvimento nacional sustentável, pensa-se em políticas públicas de preservação do meio ambiente, de geração de emprego e renda, de inclusão social, entre outras. Para Ferreira (2012, p. 52) o “desenvolvimento é triplamente sustentável – no viés econômico, social e ambiental – ou não é desenvolvimento”. No mesmo sentido, Biderman (2008, p. 20) afirma que licitação sustentável é uma solução integrativa de aspectos “ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra

e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos”. Deste modo, considerando uma avaliação integrada de aspectos econômicos, sociais e ambientais, o Estado brasileiro busca concretizar o princípio do desenvolvimento nacional sustentável nas compras públicas. A perspectiva social é extraída das indicações da Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006b), ao prever direito de preferência e licitações exclusivas para as Microempresas (ME) e de Empresas de Pequeno Porte (EPP), bem como o desenvolvimento local e regional, aliado a geração de emprego e renda. Já o aspecto econômico é percebido nas licitações com margem de preferência para produtos manufaturados e serviços nacionais (BRASIL, 1993, Art.3º, §5º e seguintes).

A expectativa de integrar elementos sociais, ambientais e econômicos na busca pelo bem estar na sociedade tanto para o presente, como para as próximas gerações, motivou Elkington (2012, p. 25) a apontar a necessidade do equilíbrio entre “prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social” como caminho para se atingir a sustentabilidade no planeta. Dentre estes três pilares: econômico, social e ambiental, Elkington (2012) aponta que o grande desafio para os executivos reside na agenda ambiental ainda mais do que as questões sociais e econômicas. Em se tratando de desafios a serem vencidos pelos executivos, Bowen (1953) chama a atenção dos gestores das organizações públicas e privadas para problemas presentes no cenário econômico mundial com as quais os gestores devem lidar. O gestor

É o homem em cujo julgamento, iniciativa e habilidade administrativa nós confiamos para decidir quais produtos e serviços devem ser produzidos, para orientar sua produção, para dirigir o desenvolvimento econômico do país, para distribuir a renda entre trabalhadores e proprietários e para prover as bases econômicas para a defesa nacional (BOWEN, 1953, p. 3).

Para enfrentar tantos desafios, o executivo não atua sozinho. Outros atores presentes, tanto no ambiente interno como no ambiente externo, da organização dividem com ele esta caminhada. Consumidores, trabalhadores, produtores, poder público, entre outros estão interessados nas decisões dos gestores, bem como nos reflexos que estas têm sobre a atuação da organização e seu impacto sobre a sociedade. As decisões dos gestores são tomadas frequentemente sob a pressão do ambiente organizacional o que lhe dá espaço reduzido para colocar suas escolhas pessoais neste contexto (BOWEN, 1953).

As reflexões sobre os impactos não somente econômicos, mas também sociais e ambientais que têm as decisões dos gestores organizacionais evoluiu ao longo das décadas. No início da década de 1980 a Organização das Nações Unidas (ONU) por meio da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento divulgou em 1987 o Relatório *Nosso Futuro Comum* reflete as preocupações da sociedade com estes impactos no presente e no futuro. Conhecido como *Relatório Brundtland*, o documento da ONU forja e conceitua o termo: desenvolvimento sustentável como sendo aquele que “satisfaz as

necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (UNITED NATIONS, 1987). A proteção ao meio ambiente é uma orientação da CF em seu artigo 225 (Brasil, 1988) onde compete ao Poder Público e a coletividade o dever de preservar e defender o meio ambiente ecologicamente equilibrado, para as gerações presente e futura. Desta forma, quando a Administração Pública exige, nas compras públicas, que o mercado observe parâmetros mínimos de sustentabilidade ambiental, seja na fabricação, ou seja, na comercialização de produtos, equipamentos, serviços, obras, está buscando a efetividade do dever constitucional de proteger o meio ambiente.

Neste sentido,

O poder de compra do Estado pode e deve ser utilizado em prol da sustentabilidade. Ao adotar critérios sustentáveis para realizar compras, o Poder Público gera benefícios diretos e indiretos para toda a sociedade. Benefícios diretos, na medida em que ele internaliza uma falha de mercado e contribui para a redução de bens e serviços que causem malefícios ao meio ambiente, selecionando apenas compradores que se adequam ao padrão de produção sustentável. Além disso, indiretamente, o Estado sinaliza ao setor privado qual é a sua política de compra e acaba induzindo não apenas as empresas que negociam como o Poder Público, mas também aquelas que atuam somente no mercado privado, produzindo bens que não degradam o meio ambiente (AZEVEDO, 2014, p. 59).

Ademais, a Lei nº 12.187/09 (BRASIL, 2009a), que instituiu a Política Nacional sobre Mudança do Clima, estabelece a necessidade de medidas que estabeleçam critérios de preferência nas compras públicas “para as propostas que propiciem maior economia de energia, água e outros recursos naturais e redução da emissão de gases de efeito estufa e de resíduos” (Brasil, 2009, Art. 6º, inciso XII, parte final). Diante de todo contexto legal e teórico, somando ao cenário em que desafios sociais, ambientais e econômicos são colocados na agenda das organizações, em especial da Administração Pública, este artigo examina as ações dos gestores públicos municipais brasileiros para implantação de práticas sustentáveis, especificamente no critério ambiental, a partir do momento em que as licitações verdes alcançaram o *status* de princípio norteador das compras, obras e serviços públicos.

As análises foram ponderadas a partir da exemplificação de onze práticas sustentáveis definidas previamente pelos elaboradores da pesquisa, a saber: aquisição de bens e produtos de madeira advinda de reflorestamento ou com certificado de procedência; produtos químicos certificados pela ANVISA; recebimento de produtos e equipamentos em embalagens recicláveis; aquisição de produtos comercializados em refil; produtos orgânicos; aquisição de produtos elétricos com eficiência energética; implantação de sistema de coleta água da chuva (cisternas); destinação de resíduos; emprego de energia solar; instalação de sensores de presença; e o uso de lâmpadas fluorescentes.

A função do DF nº 7.746/12 (BRASIL, 2012) foi regulamentar o artigo 3º da Lei de Licitações (Brasil, 1993), no sentido de estabelecer critérios, práticas e diretrizes gerais para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e, ainda, contribuir para o fortalecimento das políticas de produção e consumo sustentável. Ao definir as diretrizes de sustentabilidade em seu artigo 4º, enumerou: menor impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água; preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia; maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local; maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra; usos de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais e origem ambientalmente regular dos recursos naturais utilizados nos bens, serviços e obras (BRASIL, 2012).

Da compreensão desse dispositivo legal, precisamente quando se trata de aspectos ambientais, espera-se que a Administração Pública fomente e inclua elementos e requisitos de sustentabilidade, como: obtenção de bens, serviços e produtos constituídos no todo ou em parte por material reciclável, atóxico e biodegradável (ABNT, 2008); obtenção de produtos químicos com a logística reversa; comprovação da origem da madeira com certificado ambiental atestando a origem legal da madeira ou ainda sua proveniência de manejo florestal ou reflorestamento; equipamentos elétricos com níveis de eficiência energética apresentando a Etiqueta Nacional Conservação de Energia (ENCE); selo ruído considerando o nível de potência sonora; certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) como produto sustentável ou de menor impacto ambiental em relação aos similares; bens acondicionados em embalagens recicláveis (papelão e fibra de coco); sensores de presença; lâmpadas de led; energia solar ou outra energia limpa para o aquecimento de água; coberturas verdes no que diz respeito à produção de alimentos; sistema de reuso de água; aproveitamento da água da chuva por meio de cisternas; separação dos resíduos; coleta seletiva; reaproveitamento de detritos por meio de compostagem, biodigestão e biogás para produção energia, entre outros.

3 | METODOLOGIA

O estudo seguiu os pressupostos da pesquisa descritiva que, segundo Gil (2008) apresenta as características de determinada população, fenômeno ou experiência. Para a realização da pesquisa descritiva Marconi (2009, p. 17) orienta que “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Os fatos descritos pelos estudantes do curso técnico profissionalizante foram analisados, classificados e interpretados sem interferência dos pesquisadores. Foi feito um levantamento de dados secundários por meio de análise documental que possibilitou uma nova visão sobre a realidade já conhecida e descrita. A Figura 2 resume as categorias de análise adotadas nesta pesquisa.

As diretrizes fomentadas pelo governo federal se fundamentam em Brasil (1993; 2010 e 2012). As iniciativas espontâneas do governo federal se fundamentam em Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) e em Mintzberg (2010). A análise preliminar dos dados levantados apontou que, além das práticas fomentadas pelo governo federal, existem também práticas ambientais adotadas espontaneamente pela gestão pública municipal. Os dados utilizados nesta pesquisa são secundários e provenientes de entrevistas feitas pelos estudantes de um curso técnico profissionalizante seguindo um roteiro semiestruturado baseado nas práticas ambientais para licitações no município. Nas entrevistas, os estudantes questionaram a realização de ações que visavam a atender ao princípio da promoção desenvolvimento nacional sustentável quanto à prática de condutas ambientalmente corretas, baseadas no Decreto Federal nº 7.746/2012 (BRASIL, 2012). A partir dos dados coletados pelos estudantes, foi feito um levantamento da frequência com que as práticas foram mencionadas pelos entrevistados, por município. Conforme resume a Tabela 01, o levantamento foi realizado por 1.662 estudantes em 07 estados da federação, distribuídos, em 92 municípios das regiões Sul (Paraná), Sudeste (Minas Gerais), Norte (Acre e Rondônia), Nordeste (Bahia e Piauí) e Centro Oeste (Mato Grosso do Sul).

Categorias de pesquisa	Definição constitutiva	Definição operacional
<p>1. Diretrizes fomentadas pelo governo federal</p> <p>2. Iniciativas espontâneas do governo local</p>	<p>Parâmetros ambientais definidos pelo governo federal conforme Brasil (1993, 2010, 2012)</p> <p>Fenômenos que ocorrem de maneira mais ou menos natural no mundo social (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1999, p. 71). A ciência oferece conhecimentos para os gestores, mas é sua intuição que lhe permite ver e compreender (MINTZBERG, 2010).</p>	<p>Levantamento e análise das práticas ambientais orientadas ou não pelo governo federal adotadas nos 92 municípios em que a pesquisa foi feita.</p>

Figura 2 – Categorias de análise e hipóteses de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A região que apresentou o maior número de participação de estudantes foi Minas Gerais, seguido da Bahia. Hodiernamente, segundo o IBGE, o Estado Brasileiro conta com 5.561 municípios, disseminado em cinco regiões brasileiras. A pesquisa em questão analisou, portanto, 1,65% destes municípios.

A escolha da esfera municipal como objeto de pesquisa, se justifica em face de ser o ente da Federação mais próximo do cidadão. Consequentemente, nível administrativo que os habitantes de um território recorrem diretamente à gestão pública municipal diante de suas necessidades sociais e políticas. Ademais, a CF de 1988 descentralizou a execução

de diversas políticas públicas aos municípios, consolidando o seu importante papel na federação.

4 I APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após tabulados os dados, verificou-se que a Bahia, com 17 municípios avaliados apresentou (Tabela 1) apenas 1 município que não adota nenhuma das práticas. Já o Estado do Mato Grosso do Sul, com 18 municípios que forneceram dados para a pesquisa, apresenta 33,3% com ausência das práticas avaliadas. Os estudantes foram orientados pela docente do componente curricular de Licitações. A atividade consistiu na entrevista de um gestor do órgão público responsável pela realização das licitações no município.

Nos Estados do Piauí e no Acre, com 77,8% e 66,7% respectivamente, a maioria dos municípios avaliados não adota em suas licitações nenhuma das onze práticas indicadas. Em Rondônia, dos 08 municípios avaliados, apenas 01 não inclui em suas licitações, nenhuma das práticas ambientais avaliadas. Ao analisar por região, observa-se que o Sudeste se destaca em primeiro lugar com 24 práticas sustentáveis adotadas nos municípios pesquisados conforme a Tabela 05 seguido do Nordeste, com 19 práticas apontadas pelos estudantes.

UF	Municípios integrantes da amostra por UF	Estudantes que participaram do levantamento dos dados	Municípios que não têm nenhuma prática dentre as sugeridas		Quantidade de práticas sustentáveis detectadas nas licitações por estado
			Frequência	%	
Acre	3	47	2	66,7	6
Bahia	17	310	1	5,9	69
Mato Grosso do Sul	18	241	6	33,3	39
Minas Gerais	31	623	5	16,1	88
Paraná	6	84	3	50,0	6
Piauí	9	179	7	77,8	7
Rondônia	8	178	1	12,5	23
Total	92	1.662	25	27,2	238

Tabela 1 - Distribuição de frequência de adoção ou não das práticas ambientais por estado

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Com base nas sete diretrizes sugeridas pelo Decreto Federal nº 7.746/12, foram escolhidas onze práticas ambientais para nortear a pesquisa dos alunos em seus municípios. São elas: sensores de presença; energia solar; cisternas; destinação de resíduos sólidos; produtos com refil; eletrodomésticos com eficiência energética; embalagens recicláveis; madeira certificada; produtos orgânicos; certificação ANVISA; e lâmpadas fluorescentes. Estas práticas foram selecionadas por estarem presentes em licitações públicas e compras em empresas privadas. Para possibilitar uma análise da frequência com que aparecem as práticas ambientais fomentadas pelo governo federal apresenta-se a Figura 3.

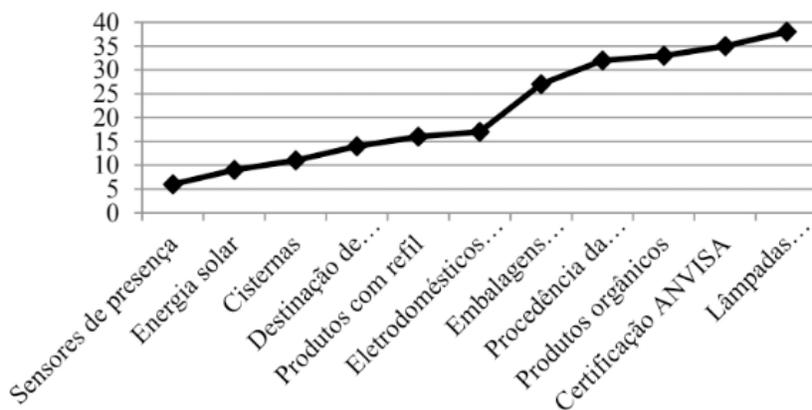


Figura 3 – Distribuição de frequências por práticas municipais fomentadas pelo governo federal

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observa-se que há um visível distanciamento entre as práticas ambientais com frequências que vão de zero a 20 e aquelas que estão no intervalo entre 21 e 40. Considerou-se então, para efeito de análise e discussão que as práticas que obtiveram frequência entre zero e 20 serão classificadas como sendo de “baixa incidência” e aquelas que obtiveram frequência entre 21 e 40 serão classificadas como de “alta incidência”.

A destinação adequada de resíduos aparece como prática em 14 dos 92 municípios integrantes da amostra. A compra de produtos com refil é uma prática adotada por 16 municípios. Por fim, com o maior número de citações neste grupo, aparece o nível de eficiência energética dos eletrodomésticos e outros produtos eletrônicos com 17 citações nos municípios pesquisados. Conforme resume a Figura 4, com alta incidência, estão 5 práticas que obtiveram mais de 20 menções no levantamento realizado pelos estudantes junto aos gestores públicos.

Práticas	Frequência	Classificação por frequência
1. Lâmpadas fluorescentes	38	Alta incidência
2. Certificação ANVISA	35	
3. Produtos orgânicos	33	
4. Procedência da madeira	32	
5. Embalagens recicláveis	27	
6. Eletrodomésticos com eficiência energética	17	Baixa incidência
7. Produtos com refil	16	
8. Destinação de resíduos	14	
9. Cisternas	11	
10. Energia solar	9	
11. Sensores de presença	6	

Figura 4 – Classificação das práticas em alta e baixa incidência conforme sua frequência

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A prática ambiental mais adotada pela gestão pública municipal conforme orientação governamental em nível federal é o uso de lâmpadas fluorescentes sendo adotada por 38 dos 92 municípios. A compra de produtos químicos com rótulo de certificação da ANVISA é uma prática adotada nas licitações promovidas em 35 municípios. A compra de produtos orgânicos, sem agrotóxicos com 33 citações pelos gestores públicos municipais. A aquisição de madeira proveniente de reflorestamento ou que apresente certificado de procedência foi uma prática adotada em 32 municípios integrantes da amostra. Por fim, com 27 citações aparece a aquisição de produtos ou equipamentos em embalagens recicláveis como sendo a ação menos adotada no grupo de alta incidência de práticas ambientais. No grupo das práticas de baixa incidência estão 6 práticas. A prática mais adotada pelos municípios neste grupo é de aquisição de eletrodomésticos com eficiência energética com 17 citações. A compra de produtos com refil vem em segundo lugar como prática adotada por 16 municípios. A destinação adequada de resíduos aparece como prática em 14 dos 92 municípios integrantes da amostra. O uso de cisternas com 11 citações, energia solar com 9 citações e sensores de presença para economia de energia com 6 citações figuram entre as práticas menos adotadas.

Ao se analisar os relatórios postados pelos estudantes, verificou-se que há uma série de práticas adotadas de maneira espontânea pela gestão pública municipal. Observa-se que os municípios se mobilizam no sentido de adotar medidas ambientais que não são aquelas fomentadas pelo governo federal, mas que caminham na direção da sustentabilidade. Foi feita uma categorização das práticas ambientais espontâneas adotadas pela gestão pública municipal. Após serem distribuídas por estado, procurou-se agrupar as práticas ambientais citadas nos relatórios em 17 categorias. Dentre as

práticas citadas, as mais adotadas nos estados da federação são: a reciclagem, o descarte adequado e o reaproveitamento do lixo; aquisição de merenda escolar de hortas familiares e orgânicas; e o plantio de mudas de árvores; a coleta seletiva de lixo; a construção civil sustentável (amplas janelas possibilitando ventilação e iluminação natural nos prédios públicos); e a compostagem. Todos esses itens foram empregados em pelo menos três estados da Federação. Merecem destaque como práticas espontâneas: a utilização de fontes de energia renováveis; o reaproveitamento de água da chuva e o reuso da água; o reaproveitamento do lixo (garrafas pet) como decoração natalina; e medidas internas, como a utilização de canecas em substituição aos copos descartáveis e a capacitação dos servidores e da comunidade externa (catadores de lixo).

Observa-se pelos dados apresentados que a quantidade de ações espontaneamente desenvolvidas pelos gestores públicos municipais é expressiva, considerando-se não somente a quantidade em que se verificaram, mas também a diversidade com que são distribuídas entre as diversas possibilidades de ação. A comunidade se envolve nas ações propostas e se beneficia delas, uma vez que, nos casos de reaproveitamento de lixo reciclável, trata-se inclusive de um aumento de geração de renda. A parceria entre o poder público municipal e a comunidade é fundamental para o sucesso desta ação e isso se confirma pela quantidade de práticas diferentes relatadas pelos estudantes. Os dados secundários coletados apontaram que entre as iniciativas descritas no Decreto Federal a mais utilizada é a compra de lâmpadas fluorescentes por 38 municípios, seguida da aquisição de produtos químicos com rótulo da ANVISA em 35 municípios, em terceiro lugar aparece a compra de produtos orgânicos, sem agrotóxicos em 33 municípios; em quarto lugar, está a aquisição de madeira certificada ou advinda de reflorestamento em 32 municípios e, em quinto lugar, a compra de produtos em embalagens recicláveis em 27 municípios. Já em entre as ações espontâneas, as mais adotadas foram: a reciclagem, o descarte adequado e o reaproveitamento do lixo; aquisição de merenda escolar de hortas familiares e orgânicas; e o plantio de mudas de árvores; a coleta seletiva de lixo; a construção civil sustentável; e a compostagem.

Considerando-se o exposto na Figura 5, confirma-se parcialmente o primeiro pressuposto do qual se partiu para a realização deste estudo, ou seja, existe relação entre as práticas ambientais adotadas pela gestão pública conforme diretrizes governamentais e a legislação vigente ou sanções previstas em legislação por seu descumprimento.

Esta confirmação parcial se dá por dois motivos. Em primeiro lugar, dentre as 5 práticas consideradas como de alta incidência segundo a frequência com que foram apontadas na pesquisa, 4 práticas relacionam-se com determinações legais e em 3 destes casos (compra de produtos orgânicos, produtos químicos com rótulo ANVISA e uso de madeira certificada) existem sanções por seu descumprimento. Uma das práticas, a utilização de embalagens recicláveis não tem relação com qualquer determinação legal neste sentido. Por este motivo, o segundo pressuposto é confirmado parcialmente.

Se por um lado os dados indicam que não necessariamente o dispositivo legal é motivo para a adoção de práticas ambientais, por outro lado, constata-se que, das 5 práticas ambientais adotadas, somente uma não se relaciona a sanções por descumprimento legal. Em outras palavras, o desenvolvimento de práticas ambientais nos municípios brasileiros não é originário do ponto de vista da educação ambiental dos gestores ou dos munícipes, mas de diretrizes e imposições de legislação federal que, diante do seu descumprimento, podem levar a aplicação de uma sanção. Em segundo lugar, a destinação adequada do lixo é objeto da Lei Federal nº 12.305 de 02 de agosto de 2010 que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos estabeleceu diversas diretrizes e instrumentos para a gestão e o gerenciamento de resíduos sólidos, entre eles a logística reversa (embalagens de agrotóxicos, pilhas e baterias, pneus, óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes e produtos eletroeletrônicos e seus componentes). O segundo pressuposto é confirmado integralmente, ou seja, práticas espontâneas do poder público municipal se relacionam às necessidades da comunidade.

A construção civil sustentável constatada na Bahia, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais revela que o gestor público está buscando alternativas para a utilização da luz natural, a ventilação nos ambientes e a contenção dos gastos com energia. A reutilização do óleo de cozinha para produção de sabão é uma prática também incentivada e praticada pela gestão pública demonstrando que existe sua percepção sobre as possibilidades existentes além da orientação federal para práticas ambientais.

RESULTADOS DA PESQUISA		DISPOSITIVO LEGAL VINCULADO À PRÁTICA COM ALTO ÍNDICE DE FREQUÊNCIA NA PESQUISA		
Práticas com alto índice de frequência	Frequência	Descrição do dispositivo legal	Início da vigência do dispositivo legal	Objetivo do dispositivo legal
Embalagens recicláveis	27	Não há		Não há
Procedência da madeira	32	Portaria nº 253 do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2006);	18/08/2006	Instituir a obrigatoriedade do uso do Documento de Origem Florestal (DOF) para o controle de origem, transporte e armazenamento de produto e subproduto floresta
		Instrução Normativa 112 do IBAMA (BRASIL, 2006a)	21/08/2006	Fazer com que os entes públicos passassem a adquirir madeira certificada ou advinda de reflorestamento.

Produtos orgânicos	33	Lei Federal nº 11.947/09 (BRASIL, 2009)	16/06/2009	Estabelecer diretrizes para a alimentação escolar, visando o emprego de alimentos saudáveis, variáveis e seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares, determinou que (Art.14) no mínimo 30% dos gêneros alimentícios deverão advir “diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas”.
Certificação ANVISA	35	Decreto-lei nº 986/69 (BRASIL, 1969) Lei 9.782/99 (criação da ANVISA) (BRASIL, 1999)	21/10/1969 26/01/1999	O Decreto-lei nº 986 instituiu normas básicas sobre alimentos, estabelecendo no seu art. 3º que “todo alimento somente será exposto ao consumo ou entregue a venda depois de registrado no órgão competente do Ministério da Saúde”. ANVISA: controlar e fiscalizar “produtos e serviços que envolvam risco à saúde pública”; expedir normativas quanto a concessão de registros de diversos produtos, rótulos em produtos químicos, entre outros.
Lâmpadas fluorescentes	38	Portaria Interministerial nº 1.007 dos Ministérios de Minas e Energia, Ciência e Tecnologia e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2010c)	31/12/2010	Aprova regulamentação específica de lâmpadas incandescentes. Proíbe a comercialização de lâmpadas incandescentes com potências superiores a 60 watts.

Figura 5 – Relação entre práticas mais citadas e dispositivo legais para sua adoção pela gestão pública

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Considerando-se a quantidade de ações espontâneas descritas na Figura 6, tem-se que as práticas adotadas pela gestão pública dos municípios estudados advêm da percepção do gestor público com base nas necessidades da comunidade. Como exemplos da confirmação desta afirmação, vale registrar que há uma preocupação evidente com a coleta seletiva do lixo (neste levantamento, somente o Paraná não registrou esta prática)

inclusive com a geração de renda como no caso da marchetaria, sabonete e xampu no Acre; decorações natalinas e móveis no Mato Grosso do Sul pensando na obtenção de renda para famílias de baixa renda; fabricação de cordinhas de plástico, em Minas Gerais onde também existe a preocupação de gerar renda para catadores de lixo e organizações não governamentais.

Práticas ambientais espontâneas adotadas na gestão pública	Acre	Rondônia	Bahia	Piauí	Mato Grosso do Sul	Minas Gerais	Paraná
Aterro sanitário		X		X	X		
Descarte adequado e coleta seletiva de lixo	X	X	X	X	X	X	
Coleta seletiva de lixo gerando renda	X				X	X	
Reutilização de embalagens recicláveis					X		
Descarte adequado de lixo tóxico				X	X	X	
Reaproveitamento de óleo de cozinha			X		X	X	
Construção civil sustentável			X		X	X	
Geração de fontes renováveis de energia			X		X		
Compostagem				X	X	X	
Plantio de mudas e replantio de árvores			X	X	X	X	
Combate ao desmatamento	X		X			X	
Uso restrito da água				X		X	
Apoio a ações da comunidade						X	
Capacitação de servidores públicos						X	
Capacitação para a comunidade				X		X	X

Figura 6 – Práticas ambientais espontaneamente adotadas pela gestão pública municipal brasileira

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A capacitação é uma prática adotada no Piauí, Minas Gerais e Paraná e é voltada não somente para os agentes públicos, mas também para a comunidade, como é o caso de oficinas de culinária para reaproveitamento de alimentos e produção pela agricultura familiar. Há que se em pensar em investir em capacitação e sensibilização dos servidores e gestores públicos municipais, visando à educação e conscientização ambiental para adoção de critérios sustentáveis nas ações administrativas. Tal iniciativa é considerada

pelo TCU (BRASIL, 2013a) como uma boa prática de gestão. Ademais, a capacitação e sensibilização poderia se estender para a comunidade externa, como um instrumento de promoção da conscientização e educação ambiental.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão do princípio da “promoção do desenvolvimento nacional sustentável” na Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993, Art. 3º), alterou significativamente os procedimentos de compras públicas brasileiras. O Estado, diante do seu poder de compra, promove mecanismos para a efetividade dessa diretriz de desenvolvimento, seja nas interconexões ambiental, social e econômica. Não se trata de uma inovação legal, mas sim o cumprimento de um dos fundamentos da República, previsto na CF/88. O Estado, visando à concretização do princípio do desenvolvimento nacional sustentável, somado ao seu poder de compra estabeleceu novos parâmetros sustentáveis nas contratações, considerando aspectos ambientais, econômicos e sociais, como: o incentivo a contratação de Micro e Pequenas Empresas (ME e EPP); a observância de critérios ambientais em obras, na execução de serviços, na produção de produtos, na aquisição de máquinas e equipamentos; a margem de preferência por produtos e serviços nacionais; o desenvolvimento local e regional; a geração de emprego e renda.

Muito embora permeie entre alguns teóricos e órgãos de controle o entendimento de que princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável está centrado em critérios ambientais, tem se que a melhor interpretação é no sentido de que a promoção do desenvolvimento nacional sustentável se concretiza nas suas interfaces ambiental, social e econômico, e, com isso, deve estar presente nas compras governamentais, seja no âmbito federal, estadual ou municipal, em razão do considerável poder de compra dos entes públicos. Ademais, a adoção dessa diretriz promove uma contratação de bens, serviços e obras de modo responsável, onde o benefício não é unicamente econômico e, ainda, induz o mercado, interessado em contratar com o poder público, a abraçar processos ambiental e socialmente corretos. Visando a examinar a aplicabilidade desse princípio na esfera municipal, o artigo buscou examinar e mensurar as práticas sustentáveis, precisamente quanto ao aspecto ambiental, em 92 municípios brasileiros, por meio de uma pesquisa de campo realizada por alunos por 1.662 estudantes do ensino técnico profissionalizante, na área de gestão pública, na modalidade de Educação a Distância, em 92 municípios brasileiros, pertencentes a 7 Estados da Federação. Para subsidiar de informações os estudantes, foram definidos, como categorias de análise, onze práticas ambientais promovidas pelo governo federal, por meio do Decreto nº 7.746/12 (BRASIL, 2012). Adicionado a isso, os estudantes apresentaram também, como resultado da pesquisa, outras práticas, aqui denominadas espontâneas.

Da compilação e análise dos dados coletados, concluiu-se que entre as iniciativas

descritas no Decreto Federal a mais utilizada é a compra de lâmpadas fluorescentes em 38 municípios. Em segundo lugar se destaca a aquisição de produtos químicos com rótulo da ANVISA em 35 municípios. Em terceiro lugar, a aquisição de alimentos provenientes de hortas familiares em 33 municípios. Em quarto lugar, a aquisição de madeira certificada ou advinda de reflorestamento em 32 municípios e, por fim, a compra de produtos em embalagens recicláveis em 27 municípios. Já em entre as ações espontâneas, as mais adotadas foram: a reciclagem, o descarte adequado e o reaproveitamento do lixo; aquisição de merenda escolar de hortas familiares e orgânicas; e o plantio de mudas de árvores; a coleta seletiva de lixo; a construção civil sustentável; e a compostagem.

Observa-se que, se por um lado há uma orientação governamental para as aquisições no poder público em todo país, por outro lado, existem iniciativas implantadas a partir da percepção dos gestores, em muitos casos, sem planejamento. A grande maioria das iniciativas espontâneas municipais é implantada a partir da disponibilidade da gestão pública, da demanda da comunidade ou de situações que se apresentam cotidianamente. Considerando a importância destas ações, como a geração de renda para catadores de papel e a formação da comunidade por meio de capacitações, recomenda-se que componham um planejamento do poder público municipal no sentido de serem integradas na gestão municipal.

Do mapeamento efetivado, buscou-se elucidar as variáveis que poderiam ter influenciado os municípios nas práticas ambientais mais citadas, no que se observou que, a grande maioria, é resultado de determinações legais e não de educação ambiental, seja dos gestores ou dos munícipes. Dessa variável identificada, sugere, ainda, a necessidade de sensibilização e capacitação dos gestores públicos municipais quanto às boas práticas ambientais, não porque existe uma determinação legal para tal comportamento, mas por uma educação ambiental, visando à promoção e o respeito ambiental para a presente geração e para as futuras gerações.

Muito embora todas as regiões brasileiras tenham sido incluídas neste estudo, sua limitação está na quantidade de municípios envolvidos. Recomenda-se que, para futuros estudos, pesquisadores se concentrem em uma única região, mas considerando um número maior de municípios. Este procedimento permite a compreensão do tema com mais profundidade na região pesquisada.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR 15448-1 e ABNT NBR 15448-2.** (2008). Disponível em www.abnt.org.br. Acesso em 01/06/2020.

AZEVEDO, P. H. M. Os Tribunais de Contas Brasileiros e as Licitações Sustentáveis. **Revista TCE Minas Gerais**, Out-Nov-Dez, 2014. Disponível em: <http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2883.pdf>. Acesso em 01/06/2020.

BIDERMAN, R.; MACEDO, L. S. V.; MONZONI, M.; MAZON, R. **Guia de compras públicas sustentáveis**: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

BOWEN, H. **Social responsibilities of the business man**. New York: The Federal Council of the Churches of Christ in America, 1953.

BRASIL. **Decreto-Lei** nº 986 de 21/10/1969, (1969). Presidência da República. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0986.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei 8.666** de 21 de junho de 1993. (1993). Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. (1998). Brasília: Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei 9.782** de 26 de janeiro de 1999. (1999). Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9782.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI)** nº 3.540-1, MC/DF de 01 de setembro de 2005. (2005). Brasília, DF. Disponível em <http://www.stf.jus.br/imprensa/pdf/adi3540-MC.pdf>. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Portaria** nº 253 de 18/08/2006. (2006). Ministério do Meio Ambiente. Gabinete da Ministra. Disponível em https://www.mma.gov.br/estruturas/pnf/_arquivos/pt%20mma%20253_2006.pdf. Acesso em 01/06/2006.

BRASIL. **Instrução Normativa IBAMA** no 112 de 21 de agosto de 2006. (2006a). Disponível em https://cetesb.sp.gov.br/licenciamento/documentos/2006_Instr_Norm_IBAMA_112.pdf. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei Complementar 123** de 14 de dezembro de 2006. (2006b). Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei 11.947** de 16 de junho de 2009. (2009). Diário Oficial: Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei 12.187** de 29 de dezembro de 2009. (2009a). Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Lei 12.349** de 15 de dezembro de 2010. (2010) Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Instrução Normativa** nº 01 de 19 de janeiro de 2010. (2010a). Disponível em <http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/legislacaoDetalhe.asp?ctdCod=295> Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Medida Provisória 495** de 19 de julho de 2010. (2010b). Brasília: Diário Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Mpv/495.htm. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Portaria Interministerial** nº 1.007 de 31/12/2010. (2010c). Ministério das Minas e Energia, Ministério da Ciência e Tecnologia e Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/legislacao/portarias_interministeriais/migracao/Portaria_Interministerial_MMEMCTMDIC_n_1007_de_31122010.html. Acesso em 01/06/2020.

BRASIL. **Decreto** 7.746 de 05 de junho de 2012. (2012). Brasília: Diário Oficial. Disponível http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm. Acesso em 01/06/2020.

COMPARATO, F. K. Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa** nº 138, abril/junho, 1998. Disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/364/r138-04.pdf>. Acesso em 01/06/2020.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um guia para Monografias, Dissertações, Pesquisa Internas e Trabalhos em Consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, D. **A Licitação Pública no Brasil e sua nova finalidade legal: a promoção do desenvolvimento nacional sustentável**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012.

FREITAS, J. **Licitações e sustentabilidade: ponderação obrigatória dos custos e benefícios sociais, ambientais e econômicos**. Revista Interesse Público. Belo Horizonte, 13 (70), nov/dez, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUSTEN FILHO, M. **Comentário à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 13ª ed. São Paulo: Dialética, 2009.

MARCONI, M. A. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. POA: Bookman, 2010.

PEREIRA JUNIOR, J. T.; DOTTI, M. R. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas**. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

UNITED NATIONS. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**, 1987. Disponível em <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Acesso em 01/06/2020.

UNITED NATIONS. **Report of the World Summit on Sustainable Development**. Johannesburg, South Africa, 26/08 a 04/09/2002.

CAPÍTULO 7

CARACTERÍSTICAS DA LOGÍSTICA E DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS DE MATERIAL DE CONSUMO DO PONTO DE VISTA DE SUA JURISPRUDÊNCIA

Data de aceite: 01/09/2020

Ricardo Belinski

Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Universidade Católica do Paraná (PUCPR).
Faculdade AIEC.
Curitiba, Paraná.

Carlos Augusto Candeo Fontanini

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
(PUCPR).
Curitiba, Paraná.

RESUMO: As aquisições públicas de material de consumo, parte integrante da logística governamental, são regulamentadas pela legislação sobre licitação pública. A partir da revisão de literatura e da análise de conteúdo da jurisprudência sobre compras governamentais foram identificados os elementos integrantes das características dessa área logística no Brasil. O escopo deste estudo abrange as aquisições governamentais de material de consumo, passíveis de previsão, controle e planejamento em ciclos anuais. A contribuição desse artigo está na junção entre jurisprudência e melhores práticas de administração, haja vista que há uma predominância do enfoque legal predominante na gestão pública. Entre os resultados esperados está a apresentação da legislação sobre compras governamentais de material de consumo, bem como sua interface com as teorias sobre logística e gestão da cadeia de suprimentos.

PALAVRAS-CHAVE: *Public Procurement.*

Licitação. Gestão de Suprimentos. Compras públicas. Pregão Eletrônico.

ABSTRACT: Public procurement of consumables, an integral part of government logistics, is regulated by public procurement legislation. From the literature review and content analysis of the jurisprudence on government procurement, the elements that comprise the characteristics of this logistics area in Brazil were identified. The scope of this study covers government procurement of consumable material, subject to forecast, control, and planning in annual cycles. This article's contribution is in the junction between jurisprudence and best management practices since there is a predominance of the predominant legal focus in public management. Among the expected results is the presentation of legislation on consumables' government procurement and its interface with theories on logistics and supply chain management.

KEYWORDS: Public Procurement. Bidding. Supply Management. Governmental purchasing. Electronic Auction.

INTRODUÇÃO

As atividades de compras governamentais são importantes porque movimentam recursos financeiros estimados entre 10% e 30% do Produto Interno Bruto em vários países do mundo (CALLENDER; MATHEWS, 2000). Por exemplo, os 28 estados membros da União Europeia movimentaram um valor de €14,64 trilhões, ou 22% do PIB mundial e um volume

total de aquisições públicas equivalente a aproximadamente €1,786 trilhões em 2013 (GLAS; SCHAUPP; ESSIG, 2017, p. 579). Há três propósitos comuns sobre regem as aquisições públicas: controle, gestão e planejamento (MCCUE; GIANAKIS, 2001). O ambiente do sistema de logística governamental está sujeito às forças legais, de mercado, pressões internas, sociais, econômicas, políticas (THAI, 2001).

Os profissionais que atuam com aquisições públicas possuem perspectivas diferentes daqueles que atuam em empresas privadas. Em estudo sobre a administração pública do Canadá, Larson (2009) afirma que os gestores de compras públicas têm perspectivas mais restritas sobre a gestão da cadeia de suprimentos em comparação com aqueles que atuam em logística no setor privado; além disso os responsáveis pelas compras públicas possuem diferentes percepções sobre a importância de tópicos, ferramentas e técnicas logísticas para apoiar seu trabalho logístico.

O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão da literatura sobre a evolução da jurisprudência sobre licitação e compras no governo federal brasileiro no contexto dos estudos sobre logística e cadeia de suprimentos, principalmente na função aquisição (*procurement*) de material de consumo.

A jurisprudência, bem como a revisão de literatura sobre logística e cadeia de suprimento, será analisada a partir da técnica de análise de conteúdo que prevê a leitura flutuante, a exploração de material, o tratamento de resultado e a emissão de inferências e interpretações (BARDIN, 2004). A contribuição desse artigo está no relacionamento entre a literatura sobre logística e a jurisprudência brasileira, haja vista que há grande ênfase em aspectos legais no tocante às compras públicas, deixando em segundo plano aspectos gerenciais.

O escopo desse estudo aborda logística, aquisições públicas, jurisprudência sobre licitação de material de consumo porque possuem jurisprudência específica e são aquisições recorrentes com ciclos anuais, portanto passíveis de controle, gestão e planejamento. A relevância deste estudo está inserida nas mudanças em curso com a revisão da Lei de Licitações e Contratos (Lei n. 8.666/1993), aguardando aprovação pelo Congresso e pelo Senado brasileiros¹.

Além dessa apresentação, esse artigo aborda os fundamentos da logística, a apresentação da jurisprudência sobre aquisições públicas, as características da cadeia de suprimentos e o ambiente em que ocorrem as licitações brasileiras: o pregão eletrônico de materiais de consumo.

FUNDAMENTOS DA LOGÍSTICA

Em uma perspectiva funcional, a logística depende do fluxo de informação para

¹ Projeto de Lei n. 6.814/2017 da Comissão Temporária de Modernização da Lei de Licitações e Contratos, disponível em: <https://bit.ly/2Xsc1mS>

movimentar os materiais entre setores para atender necessidades e expectativas dos clientes. Numa perspectiva industrial, a logística trata da otimização da distribuição física de insumos, dos processos de manufatura e do processo de aquisições com os fornecedores (BOWERSOX; CARTER; MONCZKA, 1985). A logística está focada no transporte de materiais, desde o fornecedor até o cliente, da melhor maneira possível para atender às necessidades dos clientes.

Estudos sobre o ciclo de vida da cadeia de suprimentos analisa diferentes dinâmicas, trajetórias e fatores que influenciam diferentes configurações logísticas. Algumas cadeias de suprimentos são “maduras e relativamente imutáveis”, enquanto outras estão “emergindo ou em transição e sujeitas a interrupções” (MACCARTHY *et al.*, 2016, p. 1698).

O principal objetivo da logística até o final da década de 1980, quando surgiu o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, era controlar o nível de serviço ao cliente, reduzir custos com inventário, mitigar a variância na produção, garantir mínimos custos de operações e aquisições, além do controle de qualidade dos processos (BOWERSOX, CARTER, MONCZKA, 1985; BALLOU, 2006).

Nesse contexto, foi publicada a Lei de Licitações e Contratos² em 1993 para regulamentar as aquisições públicas (*public procurement*) no Brasil. O Decreto n. 3.555, de 8 de agosto de 2000, instituiu o pregão como modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens comuns pode ser feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais. A Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002, inovou ao abrir a possibilidade de que essa sessão, antes presencial, poderia ser realizada por meio eletrônico (*e-procurement*), utilizando das tecnologias da informação, como o Sistema Comprasnet³. Isso possibilitou acesso ao mercado governamental para vários fornecedores de qualquer região do país, sobretudo pequenas e microempresas para fornecimento de materiais de consumo.

A gestão logística do setor governamental deve considerar a legislação vigente sobre licitações e contratos, portanto não há total liberdade para cada entidade pública aplicar as melhores práticas gerenciais. Além disso, os atos administrativos na cadeia de suprimentos devem ser transparentes, com poucos contratos com cláusulas sigilosas, conforme prevê a Lei de Acesso à Informação (LAI)⁴. A integridade e combate à corrupção é uma das características da legislação sobre compras governamentais no Brasil e no mundo (THAI, 2009).

2 As aquisições ou *procurement* do governo federal brasileiro são regulamentadas pela Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, vigente até a publicação de nova lei em discussão no poder legislativo em 2018.

3 As entidades do governo federal promovem seus pregões eletrônicos na plataforma Comprasnet, disponível em: <http://bit.ly/2NAZI5x>

4 Vigente desde maio de 2012, a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2012) exige que a prestação de contas, incluindo informações sobre os documentos da gestão da cadeia de suprimentos, estejam disponíveis na internet para controle social.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística é um dos componentes da gestão da cadeia de suprimentos, que pressupõe a previsão e o planejamento da demanda de produtos, serviços e informações, com seu devido controle e coordenação, desde a origem dos insumos até o ponto de consumo, atendendo as exigências de clientes internos e externos. As técnicas, ferramentas e estratégias foram aperfeiçoadas nos seguintes termos: controle de estoques e gestão de transporte; gestão de material e da produção; gestão empresarial e dos recursos; fluxo de processos e dos resíduos; agilidade e resiliência; criação de rede de valor; criação de valor para os *clusters* ou conjunto de empresas (STEVENS; JOHNSON, 2016).

A partir da década de 1980, com a difusão da informática, foi possível desenvolver sistemas de gestão da informação para dar suporte à decisão, aplicada à logística, que engloba a otimização da distribuição física, da fabricação e das aquisições (BOWERSOX; CARTER; MONCZKA, 1985). Com o advento da internet, foi possível implantar sistemas *online* de compras governamentais pela internet, otimizando o processo de aquisição por meio de licitação não presencial em sistema de pregão eletrônico (*e-procurement*).

Gestão logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente da relação custo/benefício e o armazenamento de matérias-primas, promovendo o inventário de estoque de matéria-prima e produtos acabados, em um fluxo de informações entre o ponto de origem e de consumo, atendendo aos requisitos exigidos pelo cliente; essa foi a definição apresentada, em 1986, pelo *Council of Logistics Management* (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Contudo, logística não é sinônimo de gestão da cadeia de suprimentos; no setor privado, a logística está contida na gestão da cadeia de suprimentos, que incorpora também o relacionamento com outras empresas. Vários estudos abordam a evolução do conceito simples de logística para a complexidade da gestão integrada de cadeia de suprimentos (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; LUMMUS, VOKURKA, 1999; MENTZER *et al.*, 2001; STEVENS, 1990; BALLOU, 2010).

O termo “*supply chain management*” surgiu em 1982, primeiramente no ambiente de consultoria, depois foi adotado pela academia. A principal mudança foi a redução dos esforços para manter o inventário de estoques (depósitos) e na ampliação de relacionamentos entre os participantes da rede logística (colaboração), além dos esforços de integração entre as várias funções internas de uma organização (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

A gestão da cadeia de suprimentos, segundo *The International Center for Competitive Excellence*, é a integração de processos de negócio do usuário por meio de fornecedores que ofertam produtos, serviços e informações que agregam valor ao cliente (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

A gestão da cadeia de suprimentos engloba o fluxo de matérias-primas utilizadas numa indústria para produzir um produto que atenda a um cliente. Esse processo pressupõe

que haja identificação de uma necessidade, a escolha do melhor fornecedor, opção do meio de transporte da carga do fornecedor à indústria, estratégias de recebimento e armazenagem de materiais, fabricação do produto e transporte até o cliente final. Há dois fluxos a considerar: um de informação e outro de materiais. Essa é a base de um sistema logístico (BALLOU, 2006; BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006; CHOPRA, MEINDL, 2003).

Desde a década de 1950, houve importantes avanços na gestão logística da cadeia de suprimentos. Num primeiro momento, as atividades eram isoladas e especializadas: previsão de demanda, compras e *procurement*, planejamento de necessidades, planejamento da produção, estoques de fabricação, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, estoque de produtos acabados, planejamento da distribuição, processamento de pedidos, sistemas de transportes, serviços do consumidor, planejamento estratégico, serviços de informação, marketing e vendas, financeiro (YUVA, 2002). Até a década de 1960 essas atividades eram especializadas e com pouca integração entre elas, porque as empresas atuavam em um ambiente de mercado mais estável.

A partir da década de 1960 houve maior integração dessas atividades logísticas no setor de compras e gerenciamento de materiais, além de maior integração no sistema de distribuição física. A partir da década de 2000, com o advento da internet e maior informatização nas empresas há uma busca pela gestão integrada da cadeia de suprimentos. Os modelos mais avançados de gestão logística da cadeia de suprimentos pressupõem o compartilhamento de informações em tempo real das necessidades dos fornecedores, dos clientes e da organização (COOPER; LAMBERT, 2000).

Quanto ao grau de complexidade há três modelos: a cadeia de suprimentos direta, a cadeia de suprimentos estendida e a cadeia de suprimentos superior, conforme figura 1, baseado em Mentzer et al. (2001). A principal diferença é a ampliação do raio de ação da cadeia logística da organização, incluindo os consumidores e os fornecedores na estratégia do negócio em modelos mais complexos.

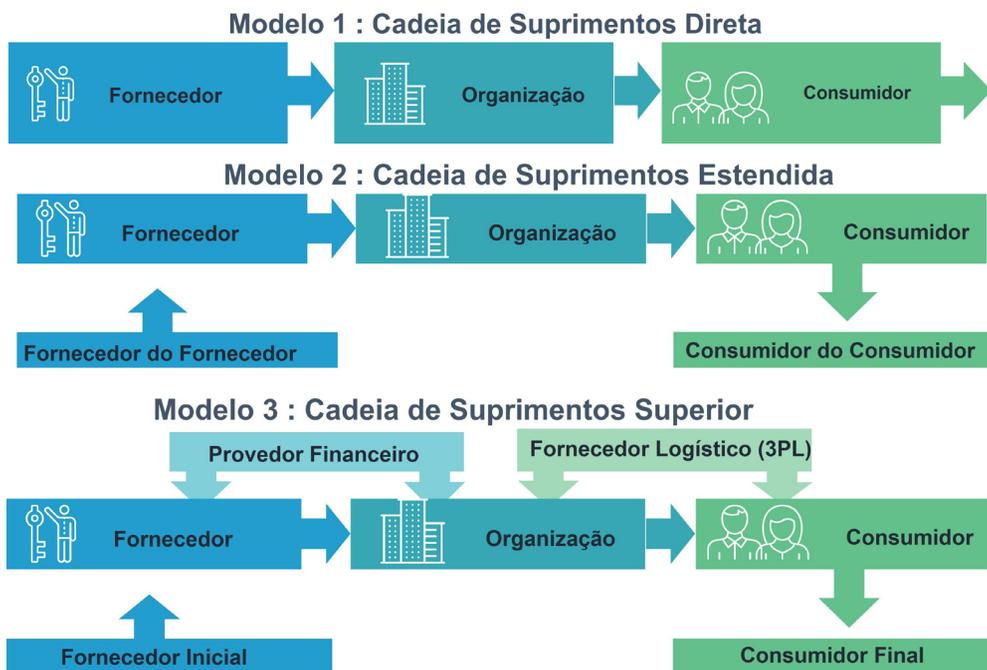


Figura 1 - Complexidade crescente da Logística para a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Mentzer et al. (2001)

Um dos grandes desafios na gestão da cadeia de suprimentos é a coordenação da produção nos modelos logísticos apresentados na figura 1, evitando o efeito chicote (*bullwhip effect*), ou seja, a “falta ou excesso de estoques nos canais causado por falhas no planejamento e na previsão da demanda” (CHOPRA; MEINDL, 2003, p. 366). No setor governamental, essas falhas de previsão aumentam os custos operacionais, além de não atender ao cidadão. Além do mais, há a necessidade de se licitar⁵ todos os produtos de consumo, tornando mais demorado o processo de ressuprimento na cadeia logística.

AQUISIÇÕES PÚBLICAS E *PROCUREMENT* NO BRASIL

Uma das atividades econômicas do governo é comprar bens e serviços para atender necessidades dos cidadãos como educação, saúde e infraestrutura. Uma das características da logística governamental é a presença da jurisprudência sobre as aquisições públicas (*public procurement*), com registros dessas práticas desde 2.400 a.C. na Síria (THAI, 2001).

Há diferenças significativas entre aquisição e *procurement*. *Public procurement* pode ser definido como o processo de aquisição de bens e serviços que inclui funções desde

⁵ O imperativo de licitar está previsto na Lei de Licitações e Contratos (Lei n. 8.666/1993, em seu artigo segundo. Não há liberdade de escolha de fornecedor sem um processo de licitação.

a identificação de necessidade, seleção de alternativas e estudos técnicos preliminares, preparação e adjudicação de licitação, fiscalização de contratos até a destinação ambientalmente correta dos produtos (UNDP, 2010).

Portanto, *public procurement* busca “aumentar a eficiência do governo, reduzir as despesas públicas”, considerando a estratégia e políticas da organização, bem como provendo métodos, procedimentos, profissionais e informações adequadas para atingir seus objetivos a partir de um planejamento adequado (THAI, 2009, p. 11).

As atividades de *public procurement* visam atingir três objetivos. O primeiro, metas regulatórias, concentra-se no cumprimento das normas e jurisprudência sobre compras governamentais (*compliance*). O segundo, metas comerciais, visa utilizar mecanismos de mercado para atingir metas de aquisições, tais como redução de custos e aumento da qualidade de produtos e serviços. O terceiro, metas socioeconômicas, visa promover políticas públicas, usando o poder de compras governamentais, como o desenvolvimento da sustentabilidade ambiental e do bem-estar social (ERRIDGE; MCLLROY, 2002).

Para gerenciar as aquisições públicas brasileiras foi emitido o Decreto n. 1.094, de 23 de março de 1994⁶, que criou o Sistema de Serviços Gerais (SISG). Foi criado também o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) para auxiliar o Sistema de Serviços Gerais (SISG). A Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (Sedap), publicou em 8 de abril de 1988, a Instrução Normativa n. 205⁷, que trata da logística de material de consumo em apoio ao Sistema de Serviços Gerais (SISG). Aborda a aquisição, a racionalização, o recebimento, a requisição, a armazenagem, a distribuição de material de consumo. Um dos itens mais importantes abordados nesta jurisprudência trata do inventário e da responsabilização do servidor público na guarda dos produtos.

O quadro 1 resume alguns aspectos relacionados à logística governamental intrafuncional, como a necessidade de elaborar manuais de trabalho, catálogo de materiais, rol de fornecedores e gestão do sistema de registro de preços⁸.

Para dar suporte à Lei de Licitações e Contratos, o Decreto n. 1.094/1994 marcou o início de controles informatizados das compras públicas brasileiras, prevendo a necessidade de expedir normas para disciplinar a licitação, a contratação, a aquisição, o recebimento, o registro, a guarda, a requisição, a distribuição e a utilização de material de consumo.

Essa é uma das características das aquisições públicas: há a necessidade de se criar jurisprudência adequada para dar suporte às atividades logísticas no setor governamental. Como supracitado, há diferenças essenciais entre os objetivos e as práticas dos profissionais que atuam em compras privadas e públicas, uma delas é a burocracia (MCCUE; PITZER,

6 As aquisições públicas do governo federal são administradas por um sistema informatizado (e-procurement) previsto no Decreto n. 1.094/1994: Sistema Comprasnet. Disponível em: <http://bit.ly/2Osfv1p>

7 A Instrução Normativa n. 205, de 8 de abril de 1988, está disponível em: <http://bit.ly/2wIOdvD>

8 Sistema de Registro de Preços é uma forma de licitar em que as entregas dos produtos podem ser realizadas durante 12 meses, transferindo a responsabilidade e custos de estoques do governo para o fornecedor.

Material: fixar os padrões e especificações do material de consumo para uso do serviço público.	Artigo 5
Material: expedir normas para disciplinar a licitação, a contratação, a aquisição, o recebimento, o registro, a guarda, a requisição, a distribuição e a utilização de material de consumo.	Artigo 5
Material: expedir normas para disciplinar a conservação, recuperação, manutenção, inventário, baixa e alienação de material de consumo.	Artigo 5
Material e transporte: supervisionar e coordenar a execução das normas logísticas ou executá-las quando julgar necessário.	Artigo 5
Siasg: criar catálogo unificado de materiais de consumo.	Artigo 7
Siasg: manter cadastramento unificado de fornecedores.	Artigo 7
Siasg: elaborar o registro de preços de material de consumo anualmente.	Artigo 7

Quadro 1 - Elementos previstos nas aquisições públicas pelo Decreto n. 1.094/1994

Fonte: elaborado pelos autores.

Para dar suporte às aquisições públicas, conforme apresentado no quadro 1, há jurisprudência, leis e regulamentações, que devem ser conhecidas e cumpridas pelo gestor público. A regulamentação das compras governamentais é um fenômeno internacional, como resta evidente em estudos em outros países, como apresentado por Larson (2009).

Para garantir o suprimento constante de material de consumo diante da sazonalidade e disponibilidade orçamentária, foi criado o Sistema de Registro de Preços (SRP), em que os itens são licitados e registrados em uma Ata de Registro de Preços (ARP) para serem adquiridos em até 12 meses com entregas parceladas⁹. Além disso, o SRP promove as compras compartilhadas, evitando que um mesmo produto seja licitado em determinada região por mais de um órgão federal, reduzindo custos administrativos¹⁰. O objetivo do SRP é reduzir custos logísticos com armazenagem, manutenção de depósitos, despesas com inventário de material de consumo, além de recorrentes licitações de mesmo produto, transferindo esses custos para os fornecedores. Além disso, não há obrigatoriedade de se efetuar as compras dos itens de um SRP.

A logística governamental é distinta da liberdade de tomada de decisão no setor privado, em que é recomendável a integração entre as funções intraorganizacionais

9 O Decreto n. 9.488, de 30 de agosto de 2018, prevê compras compartilhadas por vários órgãos federais, exigindo a divulgação dos produtos licitados no mínimo por oito dias úteis na fase de divulgação da Intenção de Registro de Preços (IRP), antes da abertura da licitação. A intenção é fomentar a colaboração e compras compartilhadas.

10 O Decreto n° 7.892, de 23 de janeiro de 2013, regulamentou a adesão às Atas de Registro de Preços, prevendo um quantitativo máximo de aquisição para cada item licitado, depois da sessão do pregão eletrônico.

(compras, financeiro, marketing, produção) e entre as organizações por meio de alianças a médio e longo prazo para fornecimento de suprimentos (STEVENSON, 1989). O SRP é um contrato anual com o fornecedor, sendo necessária nova licitação para cada produto em até 12 meses, não sendo permitidas alianças a médio e longo prazo com os fornecedores, como suprimento continuado.

O profissional de *public procurement*, em estudos sobre a logística governamental, apresentou uma ordem de prioridades: termos da licitação, habilidades de comunicação (edital e termo de referência), precificação dos itens (pesquisa de mercado), gestão de contratos (fiscalização), conhecimento e cumprimento da legislação (*compliance*), questões éticas e transparência, liderança, habilidades de informática, trabalho em equipe, compras e suprimentos (LARSON, 2009).

Em contraponto, o profissional de compras no setor privado apresentou as seguintes prioridades: habilidades de comunicação, foco na negociação, análise de custo e preços, trabalho em equipe. A preocupação ética e legal nem apareceu entre os dez principais tópicos, ferramentas e técnicas nas aquisições privadas (LARSON, 2009).

AQUISIÇÕES PÚBLICAS E PREGÃO ELETRÔNICO

O principal motivo pela adoção do sistema de *e-procurement* é a economia de tempo e redução de custos, apresentando um processo mais eficiente de negócios. Estudos apontam que a implantação de sistema *online* para aquisição promoveu a redução de impressão em papel, abatimento nos custos com postagens e serviços postais, rapidez no tempo de resposta e retorno nos processos de *procurement* (MACMANUS, 2002).

As compras públicas brasileiras são realizadas por meio de licitação. Para regulamentar essas aquisições públicas, foi sancionada a Lei n. 10.520, em 17 de julho de 2002, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão para aquisição de bens e serviços comuns. De modo geral, bens e serviços comuns são aqueles itens que podem ser descritos em edital de licitação devido aos padrões de desempenho e qualidade, ou seja, produtos de consumo que facilmente são encontrados em lojas.

O Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005¹¹, regulamentou os procedimentos do pregão eletrônico (*reverse auction*¹²), incluindo os atores responsáveis pelas atividades de aquisições públicas, criando a função de pregoeiro e equipe de apoio. Todavia, esse cargo não foi previsto na legislação sobre recursos humanos do serviço público federal, Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cabendo a cada órgão atribuir essa responsabilidade a algum servidor público e capacitá-lo adequadamente para desempenhar essa atividade e promover sua rotatividade. Em outros países, o profissional de aquisições possui

11 Decreto n. 5.450/2005, prevê o pregão eletrônico (e-procurement) como forma de licitação no Brasil, disponível em <http://bit.ly/2nEyn1K>

12 Pregão Eletrônico funciona como um leilão reverso (reverse auction): o edital prevê o valor máximo aceito e as empresas ofertam lances sucessivos decrescentes até o fechamento da sessão pública de pregão sob o comando de um pregoeiro.

treinamento e certificação para desempenho de suas funções (CALLENDAR; MATHEWS, 2000).

Seguindo uma tendência mundial, o Brasil empreende esforços para facilitar o acesso das pequenas e microempresas às compras governamentais. Mesmo que o governo implante medidas para promover a inovação nas pequenas e microempresas, há barreiras relacionadas a processos, competências, relacionamentos e procedimentos que impedem o desenvolvimento de empresas desse segmento, conforme estudos no Reino Unido (UYARRA *et al.*, 2014). A estratégia Europa 2020 considera que as aquisições públicas podem desenvolver um mercado mais inteligente, sustentável e inclusivo¹³. Capacitação e treinamento dos profissionais das pequenas e microempresas podem auxiliar na superação de barreiras de entrada nesse expressivo segmento de compras governamentais (SAASTAMOINEN; REIJONEN; TAMMI, 2017).

A Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006, instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e apresentou no quinto capítulo, artigos 42 a 49, critérios de preferência de aquisições destinados às pequenas e microempresas, quer no desempate em sessão pública, quer na reserva de mercado para itens licitados até R\$80.000,00 no edital de licitação brasileira. Além disso, a Lei Complementar n. 147, de 7 de agosto de 2014, alterou a redação dos artigos 42 a 49, incluindo cotas de até 25% dos itens que superam o valor de R\$80.000,00, favorecendo novamente as pequenas e microempresas.

A licitação de material de consumo possui fase interna e externa, conforme figura 2, além de processos de planejamento e avaliação num ciclo contínuo anual de compras governamentais, conforme previsto no Decreto n. 3.555, de 8 de agosto de 2000¹⁴.

A fase interna envolve os processos desde a identificação das necessidades de aquisição até o momento da elaboração do edital de licitação. A fase externa se inicia com a publicação do agendamento do pregão eletrônico até o momento da auditoria externa das aquisições.

As compras públicas devem cumprir a jurisprudência em que a etapa de planejamento das necessidades resulta na elaboração do termo de referência. O edital de licitação, com as regras de participação numa modalidade de licitação, deve ser acompanhado do termo de referência, que contém as condições técnicas e gerenciais de entrega do produto licitado, incluindo formas de avaliação de fornecedores, além da previsão de penalidades por descumprimento contratual.

13 A Comissão Europeia estabeleceu prioridades para o desenvolvimento da Europa entre 2010 e 2020, inclusive em relação às compras governamentais como fonte de inovação. Disponível em: <https://ec.europa.eu>

14 A fase interna e externa da licitação está prevista no Decreto n. 3.555/2000, disponível em <http://bit.ly/2nDQ5md>.

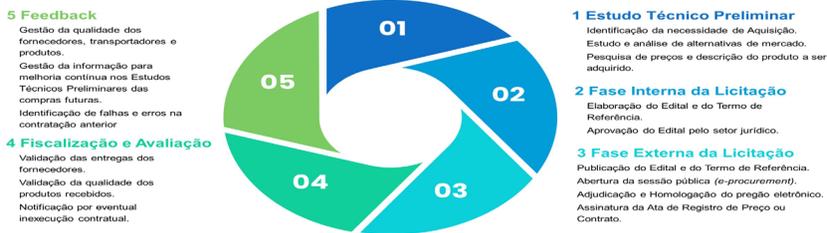


Figura 2 – Processo de aquisições públicas, baseado no Decreto n. 3.555/2000

Fonte: Elaborado pelos autores.

Preocupação típica da logística na década de 1980, o setor governamental ainda busca atualmente reduzir custos logísticos com transporte, aquisições, armazenagem, custos de inventários, controle da qualidade de fornecedores e produtos, em um contexto em que há pouco espaço para aumento de impostos para manter um estado em situação financeira com déficits anuais consecutivos¹⁵.

Quanto ao desenvolvimento sustentável, a destinação final ambientalmente adequada de resíduos está regulamentada na Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010, que busca minimizar os impactos ambientais adversos causados pelos geradores de resíduos sólidos, entre eles as pessoas jurídicas de direito público. A Política Nacional de Resíduos Sólidos estimula o controle social, a logística reversa, a disposição final ambientalmente adequada, a gestão integrada de resíduos sólidos. As sanções administrativas no tocante aos crimes ambientais estão previstas na Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. A preocupação ambiental deve estar presente também na gestão da cadeia de suprimentos do governo.

Assim, a partir da análise dos conteúdos supracitados, o quadro 2 apresenta uma síntese sobre os elementos que regem a gestão de suprimentos do governo federal brasileiro, principalmente no tocante às aquisições (*public procurement*), sobretudo no contexto da logística.

Processo Supply Chain	Processo Licitatório	Legislação	Funcionalidades	Questão logística
Ambiente de Negociação e Compras	Pregão Eletrônico	Decreto n. 5.450/2005, art. 2 Decreto n. 3.555/2000, art. 2	Sistema Comprasnet	Onde promover as aquisições públicas?

15 O Ministério da Fazenda estima que o déficit primário brasileiro será de R\$159 bilhões em 2018, diante de uma receita primária de R\$1,380 trilhão. Previsão de déficit disponível no Tesouro Nacional em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br>

Compradores e Vendedores	Pregão Eletrônico	Decreto n. 5.450/2005, art. 2	Ambiente virtual: pregoeiro, equipe de apoio e empresas licitantes	Quem participa das sessões de licitação?
Previsão de demanda	Estudo técnico preliminar	Decreto n. 3.555/2000, art. 21	Histórico de consumo de atas anteriores	O que e quanto comprar? Estudar as alternativas de mercado
Fase interna do pregão	Preparação do edital e anexos	Decreto n. 5.450/2005, art. 9	Modelo de editais da Controladoria-Geral da União	Redação dos editais de licitação. Redação do termo de referência e minuta dos contratos.
Leiloeiro	Pregoeiro Equipe de apoio	Decreto n. 5.450/2005, art. 11	Responsável pela condução da sessão pública de pregão. Equipe de apoio à licitação.	Quem promove o pregão eletrônico? Quem apoia o pregoeiro?
Fase externa do pregão	Sessão pública do pregão eletrônico	Decreto n. 3.555/2000	Gerenciamento pelo sistema Comprasnet.	Conhecimento do produto e jurisprudência para responder impugnação e pedidos de esclarecimentos. Abertura de lances. Habilitação, Adjudicação e Homologação do vencedor.
Contratação	Emissão da Ata de Registro de Preços ou contrato	Decreto n. 5.450/2005, artigos 28 e 29.	Gestão de contratos. Gestão de Atas de Registro de Preços.	Regularidade fiscal das licitantes e garantias contratuais. Qualificação dos fornecedores.
Recebimento, Armazenagem e Distribuição interna	Emissão de nota de empenho. Fiscalização de conformidade.	Instrução Normativa n. 205/1988 SLTI/MPOG	Gestão financeira e contábil.	Controle de qualidade dos produtos. Qualificação dos fornecedores e transporte. Controle de almoxarifados.
Inventário e Auditoria	Fiscalização de contratos. Inventário de estoques.	Instrução Normativa n. 205/1988 SLTI/MPOG. Decreto n. 5.450/2005, art. 29.	Gestão de Estoques	Gestão de materiais: giro de estoque nos depósitos.
Resíduos sólidos e Sustentabilidade	Fiscalização	Lei n. 12.305/2010. Lei n. 9.605/1998.	Gestão ambiental e descarte ambientalmente correto.	Como descartar adequadamente os produtos e resíduos?

Quadro 2 - Associação entre elementos de logística e a jurisprudência no setor governamental brasileiro

Fonte: elaborado pelos autores.

As compras governamentais (*public procurement*), uma das funções dentro da Gestão da Cadeia de Suprimentos, possui uma dimensão estratégica e política. As metas da gestão logística estão ligadas a objetivos socioeconômicos (desenvolvimento, inovação, sustentabilidade), bem como possui objetivos comerciais (eficiência, eficácia e custo/benefício), dentro do contexto de cumprimento da jurisprudência (*compliance*). A dimensão política da logística governamental é enfatizada por Murray (2007) e combinada com outras dimensões por Williams-Elegbe (2016) e McCue, Prier e Swanson (2015).

Apartir da análise do quadro 2 é possível corroborar estudos sobre aquisições públicas que afirmam que as compras governamentais tendem a ser algo predominantemente tático e operacional, visando a adesão às políticas e leis vigentes, sufocando a inovação, não se exigindo profissionais altamente qualificados na área de logística, mas tão somente conhecedores de leis e da jurisprudência (MATTHEWS, 2005).

À GUIA DE CONCLUSÃO

Foram apresentadas as características da jurisprudência sobre logística, principalmente na função aquisição (*procurement*) do setor governamental brasileiro desde a década de 1990, com o advento do pregão eletrônico e das ferramentas de internet como apoio à gestão da cadeia de suprimentos.

A relevância deste estudo é identificar as características da logística no setor governamental, a partir da revisão da literatura e da análise do conteúdo da jurisprudência em vigor, para identificar o contexto no qual as compras públicas estão inseridas. Melhorar a eficiência do gasto público é um imperativo num ambiente de restrição orçamentária, no contexto da publicação da Emenda Constitucional n. 95, de 15/12/2016, que limita os gastos públicos nos próximos 20 anos. As aquisições públicas também possuem um papel de fomento à inovação e desenvolvimento social, sobretudo pelo apoio às pequenas e microempresas.

Recomendam-se estudos complementares sobre gestão logística da cadeia de suprimentos no setor público em outras áreas, tais como serviços e produtos de tecnologia de informação, obras e serviços de engenharia, contratação de serviços com ou sem fornecimento de mão de obra, que podem dar melhor suporte às atividades logísticas das instituições públicas. Também podem ser promovidos futuros estudos sobre o impacto na nova lei de licitação no aprimoramento das compras públicas brasileiras, bem como sua relação com as compras públicas da União Europeia ou outros países.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- BALLOU, R. *The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management*. **Produção**. v. 16, n. 3, p. 375-386, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BOWERSOX, D. J.; CARTER, P. L.; MONCZKA, R. M. *Materials Logistics Management*. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**. v. 15, n. 5, p. 27-35, 1985.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CALLENDAR, G., MATHEWS, D. *Government Purchasing: An Evolving Profession?* **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 12, n. 2, p. 272-290, 2000.
- CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. **The International Journal of Logistics Management**. v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- ERRIDGE, A., MCLLROY, J. *Public Procurement and Supply Management Strategies*. **Public Policy and Administration**, v. 17, n.1, p. 52-71, 2002.
- GLAS, A. H., SCHAUPP, M., ESSIG, M. *An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement*. **Journal of Public Procurement**, v. 17, n. 4, p. 572-605, 2017.
- LAMBERT, D. M., COOPER, M. C. *Issues in Supply Chain Management*. **Industrial Marketing Management**. v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- LARSON, P. D. *Public vs. private sector perspectives on supply chain management*. **Journal of Public Procurement**, v. 9, n. 2, p. 222-247, 2009.
- LUMMUS, R. R., VOKURKA, R. J. *Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines*. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.
- MACCARTHY, B. L., BLOME, C., OLHAGER, J., SRAI, J. S., ZHAO, X. *Supply chain evolution – theory, concepts and science*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1696-1718, 2016.
- MACMANUS, S. A. *Understanding the incremental nature of e-procurement implementation at the state and local levels*. **Journal of Public Procurement**, v. 2, n. 1, p. 5-28, 2002.
- MATTHEWS, D. *Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for Financial and Administrative Policy*. **Journal of Public Procurement**, v. 5, n. 3, p. 388-399, 2005.
- MCCUE, C. P., GIANAKIS, G. A. *Public purchasing: who's minding the store?* **Journal of Public Procurement**, v. 1, n. 1, p. 71-95, 2001.

MCCUE, C. P., PRIER, E., SWANSON, D. *Five Dilemmas in Public Procurement*. **Journal of Public Procurement**, v. 15, n. 2, p. 177-207, 2015.

MCCUE, C.; PITZER, J. T. **Fundamentals of Leadership and Management in Public Procurement**. Herndon, VA: National Institute of Governmental Purchasing, 2005.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N.W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. *Defining Supply Chain Management*. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MURRAY, J. G. *Strategic Procurement in Local Government: The Role of Elected Members*. **Journal of Public Procurement**, v. 7, n. 2, p. 194-212, 2007.

SAASTAMOINEN, J.; REIJONEN, H.; TAMMI, T. *The role of training in dismantling barriers to SME participation in public procurement*. **Journal of Public Procurement**, v. 17, n. 1, p. 1-30, 2017.

STEVENS, G. C. *Integrating the supply chain*. **International Journal of Physical Distribution and Material Management**, v. 19, n. 8, p. 3-8, 1989.

STEVENS, G. C. *Successful supply chain management*. **Management Decision**, v. 28, n. 8, p. 25-30, 1990.

STEVENS, G. C.; JOHNSON, M. *Integrating the Supply Chain... 25 years on*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 1, p. 19-42, 2016.

THAI, K. V. *International Public Procurement: Concepts and Practices*. In: _____, **International Handbook of Public Procurement**. Boca Raton, FL: CRC Press, 2009. p. 2-24.

THAI, K. V. *Public procurement re-examined*. **Journal of Public Procurement**, v. 1, n. 1, p. 9-50, 2001.
UNDP. **Public Procurement Capacity Development Guide**. New York: United Nations Development Programme, 2010.

UYARRA, E.; EDLER, J.; GARCIA-ESTEVEZ, J.; GEORGHIOU, L.; YEOW, J. *Barriers to Innovation through Public Procurement: A Supplier Perspective*. **Technovation**, v. 34, n. 10, p. 631-645, 2014.

WILLIAMS-ELEGBE, S. *The Evolution of the World Bank's Procurement Framework: Reform and Coherence for the 21st Century*. **Journal of Public Procurement**, v. 16, n. 1, p. 22-51, 2016.

YUVA, J. *Collaborative logistics: building a united network*. **Inside Supply Management**. Tempe, v. 13, n. 5, 2002.

CAPÍTULO 8

PROCESSO DECISÓRIO PARA A ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 20/07/2020

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo

Fundação Universidade Federal de Rondônia
– UNIR
Porto Velho-RO
<http://lattes.cnpq.br/8588173966052570>

Rosália Maria Passos da Silva

Fundação Universidade Federal de Rondônia
– UNIR
Porto Velho-RO
<http://lattes.cnpq.br/6805976807837455>

RESUMO: Diante da necessidade da tomada de decisão no cotidiano dos gestores e dificuldades diversas da tarefa decisória, verifica-se que os envolvidos necessitam de suporte, inclusive científico, para que esta atividade aconteça satisfatoriamente. A Tecnologia da Informação, por intermédio dos Sistemas de Informação, tem representado alternativa de solução por meio do provimento de informações céleres e precisas para apoio às decisões, inclusive no contexto da Administração Pública, permeada por um cenário de dificuldades. Faz-se necessário conhecer as variáveis que compõem os processos de adoção e implantação de Sistemas de Informação na Administração Pública brasileira, na expectativa de que o conhecimento contribua com a melhoria da efetividade das decisões. Assim, o objetivo desta pesquisa é caracterizar as variáveis associadas ao processo decisório de adoção e

implantação de Sistemas de Informação em uma organização pública do Estado de Rondônia. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos com a tomada de decisão na instituição. As fases de análise e interpretação dos dados são apresentadas concomitantemente. Conclui-se que não há padronização do processo de adoção e implantação de Sistemas no órgão, uma vez que tais projetos não são estruturados com uma definição adequada de escopo, cronograma, custos, *stakeholders*, e outros critérios. Infere-se que os fatores que orientam os gestores ao adotar e implantar Sistemas de Informação nesta organização estão relacionados à valorização da informação e do conhecimento, participação da equipe no processo decisório e soluções graduais advindas das possibilidades existentes.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Processo decisório. Sistemas.

DECISION-MAKING PROCESS FOR THE ADOPTION AND IMPLEMENTATION OF INFORMATION SYSTEMS IN A PUBLIC ORGANIZATION IN THE STATE OF RONDÔNIA

ABSTRACT: In view of the need for decision-making in the daily life of managers and different difficulties of the decision-making task, it appears that those involved need support, including scientific, for this activity to happen satisfactorily. Information Technology, through Information Systems, has represented an alternative solution through the provision of fast and accurate information to support decisions, including in the context of Public Administration, permeated by a

scenario of difficulties. It is necessary to know the variables that make up the processes of adopting and implementing Information Systems in the Brazilian Public Administration, in the expectation that knowledge will contribute to improving the effectiveness of decisions. Thus, the objective of this research is to characterize the variables associated with the decision-making process for the adoption and implementation of Information Systems in a public organization in the State of Rondônia. Semi-structured interviews were carried out with the managers involved in decision making at the institution. The phases of analysis and interpretation of the data are presented concurrently. It is concluded that there is no standardization of the process of adoption and implementation of Systems in the body, since such projects are not structured with an adequate definition of scope, schedule, costs, stakeholders, and other criteria. It is inferred that the factors that guide managers when adopting and implementing Information Systems in this organization are related to the valorization of information and knowledge, participation of the team in the decision-making process and gradual solutions arising from the existing possibilities.

KEYWORDS: Public Administration. Decision-making process. Systems.

1 | INTRODUÇÃO

A teoria da tomada de decisão demonstra a importância da informação para subsidiar as decisões, ao mesmo tempo em que reconhece que as informações não estão disponíveis de imediato, tampouco em formato gerencial (NAKAMURA FILHO, 2002). Destarte, a Tecnologia da Informação (TI) se situa como uma alternativa para o cenário descrito por meio dos Sistemas de Informação (SI), capazes de fornecer informações reais, céleres e precisas como forma de apoio aos tomadores de decisão.

Situando a Administração Pública brasileira neste contexto, vê-se que diante de novas tendências organizacionais, escassez de recursos, crescimento das expectativas dos cidadãos e necessidade de maior eficácia e transparência, as organizações públicas são impelidas a repensar e reorganizar seus processos internos (SENA; GUARNIERI, 2015).

Desta forma, diante da necessidade de conhecer o processo que envolve a tomada de decisão nos processos de adoção e implantação de Sistemas de Informação na Administração Pública brasileira para melhor discuti-lo, o objetivo desta pesquisa consiste em caracterizar as variáveis associadas ao processo decisório de adoção e implantação de Sistemas de Informação em uma organização pública do Estado de Rondônia.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Processo decisório e tomada de decisão

Um grande desafio enfrentado por dirigentes de organizações está no processo de tomada de decisão. O ritmo acelerado de atividades e a complexidade das ações gerenciais visam maior intensificação do fluxo de informações, e um maior e melhor manejo dessas,

para que suas decisões sejam bem-sucedidas (DA SILVA, 2009).

Conforme Tamada (2009), a decisão é mais do que a simples escolha entre alternativas, sendo necessário prever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que possam ser causados no presente e no futuro.

Assim, é importante que o tomador de decisão saiba como atuar em um ambiente de risco, considerando que o sucesso na tomada de decisão dependa de inúmeros fatores, tais como: responsabilidade (perante a lei e penalidades); especialização (conhecimentos teóricos e experiência dos especialistas); coordenação (a comunicação das diretrizes e especificações que devem ser cumpridas e a coordenação do processo de decisão); respaldo (para garantir eventuais fracassos); tempo (prazos exíguos podem minimizar a incerteza, mas podem aumentar o risco de uma decisão apressada, enquanto prazos longos podem trazer novas perspectivas de decisão, mas aumentar o nível de incerteza) (GONTIJO; MAIA, 2004).

2.2 Decisão na Administração Pública

Em uma organização pública, segundo Passos da Silva (2013), a decisão é resultante de compromisso, negociação e política, consistindo nas principais características que a diferenciam do processo decisório em uma organização privada. A complexidade do processo decisório na Administração Pública se manifesta não somente em função da participação de diferentes grupos de interesses, mas também em função da limitação de recursos.

O tomador de decisão na Administração Pública, sob as leis vigentes, é aquele que representará a vontade e os anseios da coletividade, de maneira clara e transparente, pois o Estado tem, em seu fim, a prestação de serviços à sociedade. Desta maneira, a tomada de decisão na Administração Pública coaduna-se com a melhoria contínua da Gestão Pública e com a aplicação dos recursos, com seriedade e transparência, devendo estar sempre alinhada às necessidades da coletividade (PORTO, 2008).

2.3 Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI)

Considerando que a informação tornou-se elemento essencial nas organizações, é consenso a dificuldade em administrá-la e determinar seu valor no tempo. Neste sentido, a Tecnologia da Informação vem a cada dia desempenhando papel mais importante nas organizações, sejam públicas ou privadas (MENDONÇA *et al.*, 2013).

Da Silva (2009) ressalta que os Sistemas contribuem com processos de tomada de decisão, já que oferecem recursos e alternativas específicas a cada nível, situação ou problema. No entanto, que a existência por si só de Sistemas de Informação não basta. É necessário que sejam utilizados corretamente para que as informações fornecidas sejam realmente precisas e confiáveis, o que decorrerá do adequado planejamento do desenvolvimento e implantação do SI, que deverá apresentar uma abordagem formal e estrutural que serve para relacionar os objetivos da organização ao desenvolvimento de

sistemas (ZANATTA; ALBARELLO; DE CESARO, 2007).

2.4 Adoção, desenvolvimento e implantação de Sistemas de Informação

Conforme Dal Forno e Muller (2017), vários estudos abordando fatores críticos de sucesso e fatores críticos de falhas em projetos de desenvolvimento de *software* têm sido desenvolvidos. Assim, uma série de variáveis devem ser consideradas ao se implementar um Sistema de Informação. A primeira destas variáveis é o conhecimento da organização. Muitas vezes a própria organização não possui clareza sobre a forma como funciona (NAKAMURA FILHO, 2002).

Em seguida, como apresentam Audy e Brodbeck (2003), a implementação exige que se identifiquem os fatores críticos, tais como: preparação de um plano de migração, avaliação das potencialidades e fraquezas da TI's disponíveis, consideração do estilo gerencial da organização, agregação de valor e redução de custos.

Da Silva (2009) destaca ainda a importância de fazer uma avaliação da organização em si, e observar se essa está preparada para a implantação dos Sistemas de Informação. É necessário gerenciar os riscos e descobrir os potenciais a serem enfatizados. Nesta avaliação, engloba-se a análise da cultura organizacional, a qual pode gerar um impacto significativo sobre o desenvolvimento e a operação de Sistemas de Informação dentro da organização (FERREIRA, 2006).

Depreende-se deste debate que o sucesso na implantação de Sistemas de Informação está diretamente ligado às atitudes das pessoas. Quanto maior a participação e aceitabilidade dos integrantes do processo, mais efetivo o levantamento dos requisitos funcionais, reduzindo assim as reações negativas ao sistema (DA SILVA, 2009).

Neste sentido, sugere-se que sejam realizados estudos de avaliação dos sistemas implantados junto aos principais usuários, obtendo dessa forma um *feedback* da implantação e captando dados acerca do nível de satisfação e colhendo opiniões para melhorias, como afirma Silva (2016).

De acordo com Foina (2006), a fim de minorar os problemas de relacionamento, ficando apenas com os problemas realmente técnicos, deve-se adotar algumas precauções: debater em equipe todas as decisões adotadas para configuração do sistema e promover debate público; fomentar o espírito de equipe dos envolvidos; manter toda a documentação do projeto ao alcance de qualquer membro da equipe, documentar todas as reuniões e comunicar as decisões adotadas; manter uma caixa de sugestões para todos os colaboradores da organização e buscar responder as sugestões ou críticas vindas; e, reduzir a duração do projeto ou dividi-lo em dividir em fases, tratando cada uma como um projeto independente.

Portanto, os modelos de planejamento existentes na área de SI têm dificuldades de implementação porque são altamente prescritivos e implicam em alto grau de formalismo e tecnicismo em suas abordagens, em uma linha nitidamente “racional”. Os modelos de

planejamento não necessitam ser prescritivos, desde que os diversos elementos envolvidos no processo sejam abordados (ALBERTIN; PINOCHET, 2010).

3 | METODOLOGIA

Esta pesquisa foi conduzida qualitativamente, a partir de dados coletados em entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos com a tomada de decisão de adoção e implantação de Sistemas de Informação.

Como afirma Creswell (2010), a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou dos locais que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa. Assim, foi escolhido um órgão estatal rondoniense que cumpre o dever constitucional de prestar assistência jurídica integral e gratuita à população, o qual dispõe de um ambiente propício para a realização desta pesquisa devido ao processo de estruturação de recursos cognitivos, tecnológicos e humanos que o atual gestor vem realizando, onde se destaca o crescente investimento em Sistemas de Informação, valendo-se do benefício da independência administrativa e orçamentária.

Foi realizado contato formal com a instituição pública rondoniense escolhida, com a finalidade de requerer a participação no estudo, cuja autorização foi prontamente concedida. Não é revelado neste estudo o nome da organização e dos participantes, ainda que estes não se opusessem à divulgação, haja vista a possibilidade de discussão de temas éticos nas falas dos sujeitos.

4 | VARIÁVEIS ASSOCIADAS AO PROCESSO DECISÓRIO DE ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

Objetivando caracterizar as variáveis associadas ao processo decisório concernente à adoção e implantação de sistemas na organização estudada, foi investigada a percepção que os gestores têm sobre o processo decisório e variáveis relacionadas, a partir de questionamentos relativos ao tema.

Inicialmente, foi declarado pelos gestores um cenário de dificuldades em toda a extensão de um projeto de adoção e implantação, baseado em pressões para solução de problemas críticos, e relativa animosidade sobre o tema, provavelmente decorrente das dificuldades enfrentadas nas experiências passadas e pelo contexto conturbado das implementações, que pode contribuir para a perpetuação deste cenário, obstando-os a encontrar soluções para os entraves recorrentes.

Considerando o preceito teórico de que as decisões em TI são tomadas levando em consideração múltiplos critérios (técnicos e políticos), foram investigadas as variáveis associadas ao processo decisório de adoção e implantação de sistemas no órgão, encadeadas em rede na Figura 1.

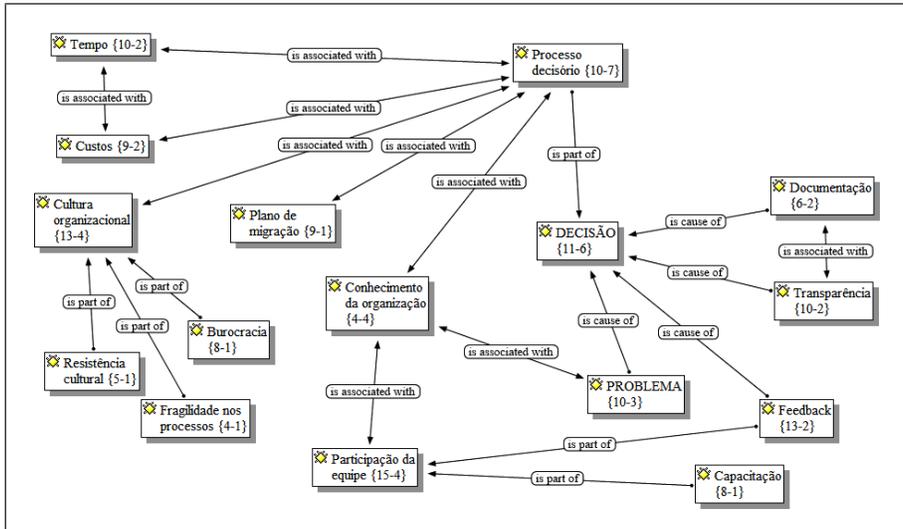


Figura 1 - Variáveis associadas aos processos de adoção e implantação de sistemas.

Fonte: Dados da pesquisa analisados com apoio do software Atlas TI, versão 6.

A rede construída no Atlas TI apresenta as variáveis codificadas em caixas, inter-relacionadas entre si. Os números exibidos nas caixas correspondem, respectivamente, à quantidade de vezes em que as variáveis foram identificadas no conteúdo das entrevistas, e quantidade de conexões da variável dentro da rede. O contexto das variáveis ilustradas na Figura 1 e suas conexões são discutidos a seguir.

Considerando que uma decisão parte da necessidade de solucionar um problema, inicia-se esta análise a partir do conhecimento da organização e das problemáticas que se buscam resolver por meio das tecnologias.

O gestor de apoio aos dirigentes diz que possuem parte deste conhecimento, uma vez que são servidores que já atuaram diante dos problemas da área-fim, e agora atuam, temporariamente, como gestores em prol da solução destes problemas. Assim, mesmo estando familiarizados aos problemas, revela-se nas falas dos sujeitos que os gestores costumam colher a percepção dos demais gestores e usuários para compor o entendimento dos problemas.

É possível concluir que a construção do conhecimento organizacional depende da capacidade dos líderes em engajar os *stakeholders* em prol de metas comuns, visto que, a partir disto, abre-se espaço para compartilhamento e discussão dos processos e rotinas, não apenas para gerar o conhecimento, mas também para incorporá-lo na estruturação de projetos.

Outro critério investigado foi a cultura organizacional vigente, e de que forma influencia no processo em questão. Foi verificado que os critérios de maior influência

são: burocracia racional legal, resistência cultural dos atores envolvidos e fragilidade nos processos internos.

Sobre a burocracia racional legal, vê-se que a legislação é fator prevalecente no contexto decisório em questão, inclusive para definição de requisitos dos *softwares* e para a superação da resistência ao uso de tecnologias.

Este é um comportamento coerente ao que se espera de gestores públicos, considerando um dos princípios constitucionais reguladores da Administração Pública, o princípio da legalidade, previsto no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), para o qual, em virtude do interesse da coletividade, a Administração só pode fazer aquilo que a lei autoriza, numa relação de subordinação direta à lei.

Aliada a esta obrigatoriedade, está a operacionalização da burocracia, conceito resultante da concepção weberiana de autoridade legal, na qual as normas visam a fins utilitários e valores racionais e atingem todas as pessoas da organização.

Nas falas dos dirigentes, percebe-se que estes se resignam à burocracia racional legal, concordam com seus preceitos, e compreendem que os empecilhos decorrem da disfunção da burocracia, caracterizada pelo excesso de formalismo na execução dos processos.

Foi possível perceber que as disfunções da burocracia comumente se confundem aos processos administrativos, ocasionando confrontos no comportamento do indivíduo, pois a alienação aos modelos rígidos bloqueia a criatividade do gestor, leva à morosidade dos trâmites e impede que as soluções práticas e eficientes sejam alcançadas.

Prosseguindo a avaliação da cultura organizacional vigente, identifica-se a resistência cultural dos atores envolvidos antes da implantação e após a implantação. Confirma-se que a existência por si só de Sistemas de Informação não basta. É necessário que sejam utilizados corretamente, e antes disso, que seus benefícios sejam compreendidos, que os usuários os percebam como ferramentas úteis e que abandonem os hábitos obsoletos que se opõem à modernização.

Como último aspecto da avaliação da cultura organizacional, não foi possível identificar aspectos que indiquem fragilidade nos processos internos. No entanto, foi manifestada a vulnerabilidade da área de TI, destacada a carência de profissionais. Mesmo estando diante da realidade da área pública, que oferece a garantia da estabilidade ao servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, cujo benefício persuade o servidor público a manter-se na instituição, a área de Tecnologia da Informação comporta-se de modo diferente, pois os profissionais do ramo buscam continuamente melhores oportunidades de remuneração e condições de trabalho, especialmente quando se trata de um ambiente sobrecarregado com altas demandas, como o caso estudado.

Diante deste contexto identificado, é preciso que o gestor público adote um perfil de maior dinamismo para lidar com as questões arraigadas à cultura organizacional da instituição pública. Frente à interpretação da burocracia, deve-se dosar o formalismo e

apoiar-se em jurisprudências que defendam a consecução de ideias de modernização.

Sobre a resistência cultural, é importante estimular os servidores a apreciarem a praticidade, agilidade nas tarefas e visão holística das situações, por meio de estratégias de promoção dos SI's, o que certamente contribuirá para a valorização das tecnologias adotadas. E para o fortalecimento da área de TI, recomenda-se a estruturação de um quadro de pessoal suficiente para conter as demandas contínuas do órgão, que seja estimulado a permanecer na instituição por meio de benefícios oferecidos.

No ensejo, em se tratando de recursos escassos, foi verificada a relação dos fatores tempo e custos no processo decisório de adoção e implantação de sistemas na organização. Os projetos criados visam soluções de médio prazo. Costumam dividir os projetos em fases de implantação, mediante a fixação de um cronograma. Mas mesmo assim, ocorrem atrasos que são atribuídos à carência de servidores já tratada na área de TI.

Os custos considerados pelos gestores são aqueles aplicados diretamente em capacitações dos servidores, investimento em equipamentos e locomoção para tratativas diversas.

Os fatores discutidos podem ser tratados por meio do gerenciamento dos projetos aliado ao uso de ferramentas que possibilitem o registro das informações pertinentes às mudanças nos projetos. Para isso, faz-se necessária a capacitação dos servidores na área de gestão de projetos, para que desenvolvam a capacidade de organização das diversas demandas em um cenário de recursos escassos, e mais especificamente, controle o tempo e o custo dos projetos.

Partindo para a variável relacionada à preparação de planos de migração, esta é associada à implementação de um novo sistema, processo extremamente importante para garantir a continuidade dos trabalhos já realizados e manutenção do histórico. Vê-se que os gestores concordam que a execução de um plano de migração deve ser tratada dentro de um criterioso planejamento, já que envolve grandes impactos nos processos, e reconhecem que se trata de um procedimento delicado e complexo.

Desprende-se que, quando é possível realizar a migração de banco de dados, esta é realizada, seja pela própria organização ou por empresa terceirizada, no caso de sistemas comprados. Na hipótese de não haver banco de dados digital, avalia-se o caso, e decide-se pela migração manual a partir de mutirão, ou obliteração do histórico.

Outra variável relevante no processo decisório em questão é a participação da equipe nas deliberações. Nota-se nos processos administrativos analisados a presença de pareceres dos técnicos sobre viabilidade, custos e sugestões relativas aos sistemas em questão. No mesmo sentido, os dirigentes afirmam que suas decisões são sempre fundamentadas nas opiniões técnicas da equipe de apoio.

Esse comportamento caracteriza uma postura de liderança participativa por parte dos dirigentes, levando os colaboradores a se sentirem úteis e importantes. É importante, deste

modo, que os gestores não tenham receio de inovar e aceitar sugestões, demonstrando equilíbrio e sabedoria para otimizar a relação com a equipe.

A participação da equipe no processo decisório leva ao engajamento das pessoas nos propósitos da organização, por permiti-lhes maior autonomia, mais acesso às informações e ampliação da relação entre os níveis hierárquicos. A prática visualizada no órgão fomenta o espírito de equipe dos envolvidos por proporcionar o debate das decisões adotadas para a configuração dos sistemas, confirmando na prática um preceito teórico anteriormente discutido.

O sucesso da implantação está diretamente relacionado ao compromisso e engajamento dos gestores e equipes, pois as implantações não se tratam de projetos que possam ser entregues apenas aos profissionais de Tecnologia da Informação, sendo imperiosa a participação de especialistas dos diversos campos de conhecimento.

Neste viés, parte-se para o aspecto da capacitação e treinamento dos usuários para operacionalização dos programas. Percebe-se que os gestores se preocupam em conciliar estas ações de forma que a continuidade dos trabalhos da organização não seja prejudicada. Foram mencionadas capacitações realizadas pelo próprio órgão, outras realizadas por empresa terceirizada, no caso de sistemas comprados, e ainda, casos em que o treinamento foi dispensado ou substituído por manuais em detrimento da simplicidade das funções do *software*.

Conforme a teoria, os usuários carecem de capacitação e suporte tecnológico para a operacionalização das tecnologias adotadas e implantadas, não somente para a compreensão de suas funções, mas também para a promoção do engajamento das pessoas no processo de mudança que a ferramenta inaugura. Assim, a inserção das tecnologias na rotina do usuário não garante que a *expertise* surja em decorrência do uso. Ações de capacitação e treinamento são fatores preponderantes para o êxito da implantação.

Ainda sobre o envolvimento da equipe na tomada de decisão, tem-se o *feedback* dos usuários a partir da avaliação dos sistemas, útil para a captação de dados acerca do nível de satisfação e coleta de opiniões para melhorias.

Nota-se que a equipe de gestão é aberta para receber as críticas e sugestões dos usuários, que são acolhidas após avaliação da pertinência. No entanto, não há um canal fixo de comunicação com o usuário para a recepção deste *feedback*. Assim, sugere-se que seja padronizada a forma de captação destas críticas e sugestões, a fim de que nenhuma delas deixe de ser analisada, bem como para garantir que os usuários recebam uma resposta, esclarecimento ou agradecimento pela contribuição.

Esta padronização pode contribuir também com a documentação das fases do projeto e das mudanças empreendidas nos sistemas, que tem sido uma fragilidade do processo decisório.

A escassez de documentação na área de TI é atribuída teoricamente por Dal Forno e Muller (2014) à complexidade de definição de descrição de todos os processos que são

envolvidos em uma implementação. Todavia, manter os registros das fases, procedimentos e instruções do projeto, de como cada item foi realizado, quais decisões foram tomadas, e outras informações, pode parecer preciosismo, mas a documentação em projetos é uma forma de garantia da sua eficácia, pelos seguintes benefícios: registros diversos para comparação do previsto e do realizado; manutenção do histórico, possibilitando o resgate das ações realizadas e constatação de possíveis falhas ou ainda oportunidades que não haviam sido consideradas anteriormente; maior controle no desenvolvimento do projeto; alinhamento de informações no caso de inserção de novos membros na equipe; e, base de dados para fornecimento de informação cêlere aos *stakeholders*.

Outro aspecto importante da documentação é mantê-la ao alcance de qualquer membro, como forma de garantia da transparência das ações, fator plenamente considerado pela gestão da organização em estudo:

A transparência na Gestão Pública é fator obrigatório, tratado pelo princípio da publicidade, previsto no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que visa dar conhecimento do ato administrativo, de modo a permitir o controle social. Mesmo não havendo o interesse do público (interno e externo) em consultar informações, estas devem estar prontamente disponíveis para atendimento de quaisquer solicitações.

Por fim, após analisar os múltiplos critérios associados ao processo decisório de adoção e implantação de sistemas no órgão, conclui-se que não há padronização destes processos, uma vez que tais projetos não são estruturados com uma definição adequada de escopo, cronograma, custos, *stakeholders* envolvidos, e outros critérios. Apesar disto, a gestão do órgão se revela inovadora em relação ao comportamento comumente observado em organizações públicas.

Assim, sugerem-se, neste caso, que sejam reorganizadas as prioridades, metas e ações por meio do gerenciamento de projetos, e que a equipe envolvida e os gestores, sejam capacitados neste tema.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando caracterizar as variáveis associadas ao processo decisório concernente à adoção e implantação de sistemas na organização, foi declarado um cenário de dificuldades e pressões para solução de problemas críticos.

Levando em consideração os múltiplos critérios (técnicos e políticos) associados ao processo decisório em questão, foi discutida a interposição das seguintes variáveis: estudo do problema a ser resolvido, conhecimento da organização, cultura organizacional associada à burocracia, resistência cultural e fragilidade nos processos internos, tempo, custos, existência de plano de migração, participação da equipe, capacitação e treinamentos, *feedback*, documentação e transparência das ações. Foi observado que tais critérios estão intimamente encadeados e relacionados ao processo decisório.

Conclui-se que não há padronização do processo de adoção e implantação de Sistemas no órgão, uma vez que tais projetos não são estruturados com uma definição adequada de escopo, cronograma, custos, *stakeholders* envolvidos, e outros critérios.

Infere-se deste resultado que os fatores que orientam os gestores ao adotar e implantar Sistemas de Informação nesta organização estão relacionados à valorização da informação e do conhecimento, participação da equipe no processo decisório e soluções graduais advindas de diversas possibilidades existentes.

O trabalho trouxe contribuições, visto que consiste no relato de uma experiência real, as quais devem ser levadas em consideração em prol da eficiência da implementação de sistemas no setor público. Ressalta-se que não houve a pretensão de esgotar as reflexões sobre o tema. Esse estudo de caso foi conduzido em apenas uma organização, de modo que os resultados obtidos não podem ser generalizados, devendo ser repetida em outros órgãos, sob o mesmo prisma.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; PINOCHET, Luiz Herman C. **Política de segurança de informações: uma visão organizacional para sua formulação**. São Paulo: Elsevier, 2010.

AUDY, Jorge Luís Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitas. **Sistemas de Informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman: Artimed, 2010.

DA SILVA, Patrícia Rodrigues. Tecnologia da Informação e sua utilização no processo decisório. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n. 2, p. 36-44, jul./dez. 2009.

DAL FORNO, Gédson Mário Borges; MULLER, Felipe Martins. Fatores críticos em projetos de desenvolvimento de *software*. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 2, p. 100-115, 2017.

FERREIRA, Degson. **Avaliação dos Sistemas de Informação das Agroindústrias de torrefação e moagem de café em Rondônia**. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração-PPGMAD). Porto Velho: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2008.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito; SOUZA NETO, Manoel Veras de; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Governança de Tecnologia da Informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 47(2):443-468, mar./abr. 2013.

NAKAMURA FILHO, Mauro. **Algumas considerações sobre a implementação de Sistema de Informação em uma administração tributária estadual**. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PASSOS DA SILVA, Rosália Maria. **Análise do processo decisório na Administração Pública e sistemas de apoio à Tomada de Decisão**: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

PORTO, Maria Alice. **Tomadas de Decisão nas Organizações**. [S.l.; s.n.], 2008. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos-academicos/2174-tomadas-de-decisao-nas-organizacoes>>.

SENA, André Souza de; GUARNIERI, Patrícia. Enterprise Resource Planning governmental: a percepção dos servidores atuantes no Projeto Ciclo do Ministério da Justiça quanto à implementação. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, 49(1), 207-230, jan./fev. 2015.

SILVA, Gleiciane Rosa da. **Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada**: a experiência da Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (FACIPLAC/DF). Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Brasília: Universidade de Brasília, 2016.

TAMADA, Mariela Mizota. **Uso do Sistema de Informação Geográfica como ferramenta auxiliar para tomada de decisão**: aplicação à pecuária leiteira. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração). Porto Velho: Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2009.

ZANATTA, Alessandra; ALBARELLO, Cristiane Botezini; DE CESARO, Nestor Henrique. Sistemas de Informação e o Processo Decisório: Um estudo de caso. **Revista de Administração**, v. 6, n. 10, 2007.

ÍNDICE DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS DE RONDÔNIA

Data de aceite: 01/09/2020

Data da Submissão: 23/06/2020

Thaís Naue Bernardi

Universidade Federal de Rondônia
Vilhena - Rondônia
<http://lattes.cnpq.br/1603354054388866>

Alexandre de Freitas Carneiro

Universidade Federal de Rondônia
Vilhena - Rondônia
<http://lattes.cnpq.br/8044660042982797>

RESUMO: O acesso à informação é um princípio fundamental da transparência. No setor público, o uso de meios eletrônicos para a divulgação de informações constitui um passo importante para a promoção da participação social e a consolidação democrática. Este estudo teve como objetivo analisar o índice de divulgação da informação contábil pública nos portais eletrônicos dos municípios do estado de Rondônia no ano de 2016. Pretendeu-se verificar se os municípios divulgam as informações exigidas pela legislação vigente, nomeadamente as Leis Complementares n.º 101/2000 e n.º 131/2009 e a Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011). A pesquisa é descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa. A coleta de dados foi realizada com base no modelo proposto por Souza, Araújo e Silva (2016), com o qual foram analisadas as variáveis do índice de divulgação da informação contábil pública dos municípios considerados. Os resultados revelaram que Porto Velho atingiu a

maior pontuação, com 82,14% de evidenciação para o índice analisado, seguido por Ji-Paraná e Campo Novo de Rondônia, ambos com 75%. Jaru, Alvorada do Oeste, Alta Floresta do Oeste e Guajará-Mirim apresentaram 71,43% de divulgação dos itens considerados nos portais de suas prefeituras. Conclui-se que os municípios atendem parcialmente ao conjunto de normas mencionadas. Pode-se, contudo, considerar que o nível de *disclosure* nos municípios rondonienses ainda é deficitário, visto que ainda não acompanha satisfatoriamente os avanços da legislação brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Evidenciação contábil; Portais eletrônicos; Acesso à informação.

PUBLIC ACCOUNTING INFORMATION INDEX IN THE MUNICIPALITIES OF RONDÔNIA

ABSTRACT: Access to information is a fundamental principle of transparency. In the public sector, the use of electronic means for the dissemination of information represents an important step towards the promotion of the social participation and of the democratic consolidation. This study aimed at analyzing the level of disclosure of public accounting information in the websites of the municipalities of the state of Rondônia, Brazil, in 2016. The objective was to verify if the municipalities disclose the information required by the current legislation, namely the Complementary Laws number 101/2000 and 131/2009 and the “Lei de Acesso à Informação” [Law on Access to Information] (Law number 12,527/2011). The research is descriptive, with a predominantly qualitative approach. Data

collection was carried out based on the model proposed by Souza, Araújo e Silva (2016), which analyzed the variables of the index of public accounting information disclosure of the cities considered. The results showed that Porto Velho, the capital of the state, accomplished the highest score, with 82.14% of evidence for the analyzed index, followed by Ji-Paraná and Campo Novo de Rondônia, both with 75%. Jarú, Alvorada do Oeste, Alta Floresta do Oeste and Guajará-Mirim presented 71.43% of the items considered in the websites of their municipalities. It is concluded that the municipalities partially meet the standards mentioned. However, it can be considered that the level of disclosure in the municipalities of Rondônia is still insufficient, since it has not yet satisfactorily abided by the advances of the Brazilian legislation.

KEYWORDS: Accounting disclosure; Websites; Access to information.

1 | INTRODUÇÃO

Praticar uma gestão transparente é sem dúvida um dos principais desafios da administração pública nas sociedades democráticas. Nos últimos anos, a utilização de meios eletrônicos promoveu a disseminação de informações relacionadas ao setor público e os portais da transparência passaram a desempenhar um importante papel na sociedade brasileira. De fato, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) impulsionaram uma cultura de mudanças na gestão e na prestação de serviços públicos, permitindo a participação dos cidadãos no acompanhamento e na formulação das políticas públicas (RAMÍREZ-I-ALUJAS, 2011).

Segundo Cerrillo-i-Martínez (2012), o acesso à informação é um fundamento básico da democracia e os meios eletrônicos têm contribuído para ampliar a transparência na sociedade da informação, permitindo que os cidadãos deixem de ser meros receptores passivos e realmente desempenhem um papel como consumidores das informações elaboradas pela administração pública. A partir do controle social, os cidadãos podem também avaliar e fiscalizar os agentes públicos, reduzindo os conflitos de interesses e aproximando os gestores dos geridos. Isso garante a efetivação da legitimidade democrática, de acordo com a Teoria da Agência Pública.

Ainda segundo Cerrillo-i-Martínez (2012, p. 772), “alguns países têm introduzido regulamentações de abertura de dados para implementar e aumentar o acesso aos cidadãos para promover a modernização administrativa, enfatizando a abertura e a transparência”. O Brasil é um desses países. Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que assegura implicitamente o direito de participação dos usuários nas decisões da administração pública, por meio da divulgação das contas públicas, diferentes normas têm vindo a regulamentar os meios pelos quais o cidadão obtém informações necessárias para garantir o exercício de seus direitos.

Nesse contexto, a informação contábil consiste em um meio de assegurar a democracia participativa. Com o acesso à informação, o cidadão participa diretamente da gestão pública, seja na fiscalização, ou no exercício do controle social (COELHO; CRUZ;

PLATT NETO, 2011). A Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527), aprovada em 2011, dispôs sobre importantes ações com o objetivo de redesenhar e modernizar a gestão pública, com base em uma visão colaborativa, na qual os cidadãos participam ativamente, atuando como protagonistas no cenário público. A lei buscou, assim, uma *accountability* governamental, que, de acordo com Raupp e Pinho (2015), envolve a responsabilidade e a transparência no uso dos recursos públicos.

A evolução da transparência no Brasil está também vinculada à Lei Complementar n.º 101, de 2000, que instituiu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal (BRASIL, 2000). Por sua vez, a Lei Complementar n.º 131, de 2009, determinou a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução financeira e orçamentária do setor público (BRASIL, 2009).

Considerando essa realidade, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais foram os índices de divulgação da informação contábil pública dos municípios de Rondônia para o ano de 2016? O objetivo geral é analisar o índice de divulgação da informação contábil pública nesses municípios no referido ano.

A realização deste estudo justifica-se pelo instrumento fundamental do controle social e da consolidação da democracia. Conforme afirma Souza *et al.* (2013), em nível municipal, quanto maior o grau de divulgação das informações e quanto mais transparência, mais elevados são os impactos positivos gerados para o desenvolvimento local.

Este estudo está dividido em quatro partes, para além desta introdução. No segundo tópico, apresentamos o referencial teórico. Em seguida, vêm a metodologia e a análise dos resultados. Por último, são apresentadas as considerações finais, com sugestões de novos estudos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A informação contábil e a teoria da agência pública

A informação é um importante instrumento da prestação de contas e um elemento básico da transparência no setor público. A evidenciação possibilita o controle social, a avaliação e a fiscalização dos agentes públicos (o Governo) pelos principais interessados das ações desses agentes (a sociedade), reduzindo os conflitos de interesses. Contudo, não basta apenas dar publicidade às informações para que uma gestão possa ser considerada transparente. É necessário que a informação divulgada atenda às características qualitativas da informação contábil de relevância e de representação fidedigna, como preceitua o Pronunciamento Conceitual Básico (CPC 00 R1), emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 00 R1, p. 18): “Para ser útil, a informação contábil-financeira não tem só que representar um fenômeno relevante, mas tem também que representar com fidedignidade o fenômeno que se propõe representar”. Para isso, a norma enumera três atributos: completa, neutra e livre de erro.

Para Bellix, Guimarães e Machado (2017, p. 86), existem muitos públicos que “consomem a informação, como desenvolvedores, gestores, acadêmicos, organizações não governamentais, jornalistas, entre outros. Para ter impacto e participação social mais ampla, contudo, é preciso que todo cidadão tenha acesso fácil e que possa compreender a informação que lhe é disponibilizada”. Como já dito, a informação contábil é um instrumento da gestão pública que influencia diretamente a tomada de decisões. Tanto os gestores quanto a sociedade a utilizam para avaliar a situação das contas públicas dos órgãos da administração.

A divulgação das informações precisa, portanto, ser adequada, justa e completa. Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 515), deve existir “um volume mínimo de divulgação compatível com o objetivo de evitar que as demonstrações sejam enganadoras; divulgação justa subentende um objetivo ético de tratamento equitativo de todos os leitores em potencial; divulgação completa pressupõe a apresentação de toda informação relevante”. Por isso, a linguagem envolvida na divulgação dos dados públicos deve ser simples e acessível a todos.

A Teoria da Agência *Pública* estuda as relações entre a sociedade e os seus representantes. Conforme afirmam Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), a população desempenha o papel do acionista, investidor ou provedor financeiro (principal), e a administração pública e os profissionais do negócio privado (agentes, delegados de autoridade) desempenham tarefas em favor do interesse público. Ainda segundo esses autores, a sociedade é a responsável por prover recursos, por meio do pagamento de tributos (impostos, taxas e contribuições). Da equipe administrativa do governo, são esperadas práticas e resultados, estabelecendo-se uma espécie de contrato.

Divergências nesse contrato refletem conflitos de interesses e acontecem quando os gestores e profissionais tomam decisões em benefício próprio com o intuito de obterem benefícios funcionais ou pessoais, negligenciando as políticas públicas de interesse do principal. Conforme afirma Cruz (2010, p. 41), “surge um conflito informacional, no qual o agente (Estado) não cria mecanismos de comunicação eficiente com o principal (sociedade), devido aos ruídos observados no processo (assimetria informacional)”.

Segundo Avelino *et al.* (2014, p. 578), “a transparência deve caracterizar todas as atividades realizadas pelos gestores públicos, de forma que os cidadãos tenham acesso e compreensão daquilo que os gestores governamentais têm realizado, após o poder de representação que lhes foi confiado”. A assimetria informacional decorre da ineficiência de canais de comunicação, da insatisfação popular com a prestação de serviços públicos e da falta de políticas públicas que incentivem o exercício da cidadania (CRUZ, 2010). O processo contábil, por meio de inclusões de um fluxo de informações de relatórios financeiro-contábeis pode atuar no sentido de reduzir a assimetria informacional (FLORES; BRAUNBECK; CARVALHO, 2018).

Nesse contexto, aplica-se também o termo “*accountability*”, que não possui tradução

para o português. Ele designa a responsabilidade de prestar contas do desempenho e dos resultados de maneira efetiva, transparente, clara e tempestiva (CRUZ, 2010). Desse modo, a *accountability* promove a melhoria da qualidade dos serviços públicos, considerando que a transparência das informações é o principal instrumento do controle social. A figura 1 ilustra o fluxo da Teoria da Agência e o conflito gerado decorrente da inexistência ou da assimetria da comunicação.



Figura 1 - Assimetria informacional decorrente da ausência de *accountability*.

Fonte: Cruz, 2010.

A *accountability* apresenta-se, portanto, como uma mediadora, aproximando o Estado e a sociedade por meio do incentivo à participação democrática. Segundo Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016, p. 87), “a Governança/Transparência Governamental, como fundamento da Teoria da Agência Pública/Governamental, deve demonstrar o Interesse da População como objetivo dos *Stakeholders* Governamentais”. Nesse sentido, podemos afirmar que a informação e as ferramentas tecnológicas de controle interno viabilizam o processo democrático, proporcionando uma gestão de alto desempenho ao alinhar a visão governamental às necessidades da sociedade. Para aqueles autores, o comportamento e a cultura governamental devem ser praticados com foco na Teoria da Agência Governamental, instrumento que permite desenhar a gestão pública a cada ciclo e adequá-la aos interesses da sociedade. Considerando o contexto do comportamento e da cultura organizacionais, a figura 2 mostra como a observância dessa teoria promove o atendimento aos anseios da população.



Figura 2 - Comportamento e cultura governamental com foco na Teoria da Agência.

Fonte: Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016).

O gestor público é responsável por realizar as mudanças necessárias para atender à sociedade. Por lei, ele possui autonomia para tomar decisões e lidar com as questões de custo/benefício, tendo em vista a eficácia na aplicação dos recursos e dos resultados alcançados. A ênfase na Teoria da Agência Pública, evidenciada pela figura, mostra que cada ciclo de vida governamental é influenciado pelo comportamento e pela cultura da organização; a inteligência governamental constitui caminho para sanar os conflitos entre os interesses da população, da equipe administrativa do Governo e da equipe administrativa de Estado. De acordo com Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016, p. 114), “a inteligência governamental tem como foco a governança/transparência governamental baseada nas vertentes: 1 – qualidade e sustentabilidade; 2 – negociação e comunicação; 3 – decisão/solução/resultado; 4 – contingência/incerteza e risco”.

A Teoria da Agência Pública objetiva, também, potencializar o uso da tecnologia e minimizar perspectivas ideologicamente enviesadas, garantindo uma gestão isenta e produtiva, tendo em vista a busca da qualidade total e da sustentabilidade social. Nesse contexto, a negociação e a comunicação proporcionam o aperfeiçoamento funcional, evitando o desperdício dos recursos empregados. Essas estratégias, negociação e comunicação, compreendem o uso de ferramentas tecnológicas como instrumentos metodológicos de gestão, no sentido de dar transparência às suas entidades integrantes – sociedade, Estado e governo.

2.2 Governo eletrônico

As transformações sofridas no cenário público no século XXI são consequência

dos anseios da população por mudanças nos padrões de relacionamento entre governo e sociedade. Além disso, os cidadãos querem também efetividade governamental e a responsabilidade das ações desenvolvidas pelos agentes públicos. Resultado de um processo de “empoderamento”, os cidadãos estão cada vez mais envolvidos na tomada de decisões sobre os assuntos de interesse geral, o que tem fomentado uma convivência democrática com o Estado. Assim, aos poucos, foi possível deixar de lado a estrutura mais burocrática e engessada para adotar um modelo mais dinâmico e flexível (DINIZ *et al.*, 2009).

Nos últimos anos, com o propósito de promover a melhoria dos serviços públicos, por meio da transparência, da participação e da colaboração, o conceito de “governo aberto” vem sendo amplamente difundido. Na verdade, embora se fale dele como sendo um conceito recente, a sua origem remonta aos anos de 1970, altura em que se deu a abertura das “janelas públicas” ao escrutínio do cidadão, em resposta à tradicional burocracia pública que até então imperava (RAMIREZ-I-ALUJAS; DASSEN, 2012).

Em suma, o governo aberto constitui uma forma de gestão com uma configuração específica no campo da transparência. Ele promove, por meio da abertura de dados e da criação de leis de acesso à informação, uma nova cultura de comunicação, na qual se ampliam as possibilidades de agregar valor aos serviços públicos com a iniciativa do cidadão. Conforme afirma Ramírez-i-Alujas (2011, p. 19), “Esse processo começa com a genuína disponibilidade para publicar dados públicos e partilhar e trocar informações para uso direto pelos atores ou sua reutilização por meio de iniciativas”.

Nesse contexto atual, a *web* 2.0 apresenta-se também como um importante instrumento da transparência. Segundo Diniz *et al.* (2009), a utilização das tecnologias de informação pelo setor público, em especial a Internet, promove o conceito de “governo eletrônico” e possibilita o cumprimento do papel do Estado ao disponibilizar informações e a prestação de serviços públicos *online*, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, as empresas e outros governos. Procedimentos burocráticos são transformados em transações simples, acessíveis a partir de um clique de *mouse*.

Segundo Braga e Gomes (2016), no panorama atual emerge também a “Governança Responsiva” apoiada em três princípios orientadores: a responsabilização (*accountability*), a transparência e a participação. Consideram-se as TICs um elemento viabilizador da modernização, cuja efetividade se tornou diretamente relacionada à capacidade de assegurar a participação popular, como mostra a figura 3.

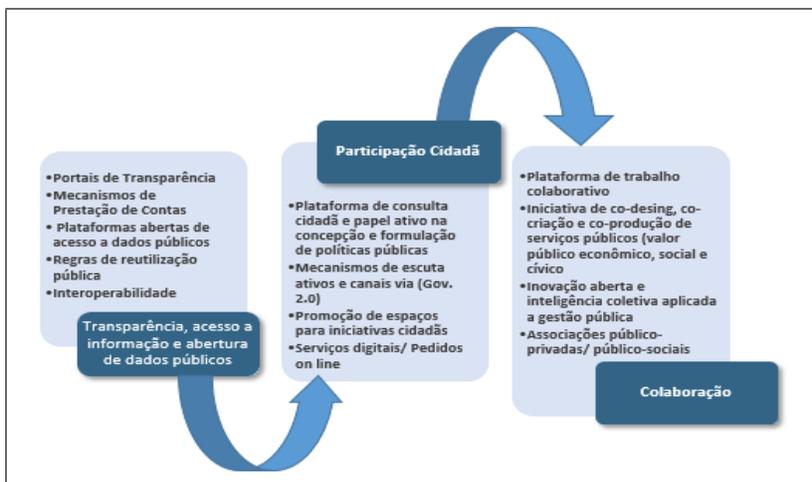


Figura 3 - Princípios do governo aberto.

Fonte: Traduzido e adaptado de Ramírez-i-Alujas e Dassen (2012).

Pode-se, assim, afirmar que hoje a abertura do governo traduz-se, na prática, na implementação de políticas voltadas para a transparência. Um dos instrumentos, nesse contexto, é a disponibilização de dados *online*, a fim de ajudar a promover a participação cidadã (BELLIX; GUIMARÃES; MACHADO, 2017). O governo eletrônico ou e-Gov permite a aplicação dos recursos da tecnologia de informação e comunicação para facilitar processos e serviços (FUNAI; REZENDE, 2011). Segundo Avelino *et al.* (2014, p. 580), o conceito engloba “não somente a melhoria dos processos da Administração Pública e o aumento da eficiência, mas, também, [se traduz em] melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos e democracia eletrônica”.

As ferramentas tecnológicas viabilizam a transparência e a gestão de produtividade governamental, justificando, assim, a importância central que têm hoje na sociedade. A figura 4 apresenta as principais teorias e conceitos que influenciaram o e-GOV. Com base nela, entendemos que as TICs são um instrumento chave para estruturar a gestão de alto desempenho, com ênfase na produtividade governamental e foco na Teoria da Agência Pública, proporcionando melhorias no processo de comunicação, transparência e eficiência dos processos e serviços.

TIC	Sociedade e Informação
Group Decision Support System Business Intelligence Business Process Management Customer Relationship Mangement Balanced Scorecard Gestão de Projetos Planejamento estratégico Municipal Gestão	Cidade Ampliada Cidade Infiltrada Computação Ubiqua A Terceira Onda Sociedade da Informação e-Democracia e-Serviços e-Administração Governo Eletrônico

Figura 4 - Teorias e conceitos que fundamentam o modelo de governo eletrônico.

Fonte: Leite e Resende (2015, p. 138).

O governo eletrônico propõe uma interação cada vez maior entre a sociedade e a administração pública, possibilitando mudanças no panorama da governança e indo ao encontro dos anseios da população.

2.3 Transparência e *accountability*

A exigência de transparência na administração pública não é algo novo e tem provocado diversas discussões devido à grande relevância da responsabilidade na gestão fiscal. Desde 1988, com a promulgação da Constituição Federal, conhecida precisamente como “Constituição cidadã”, é reconhecida a necessidade de dar publicidade aos atos da administração pública e à utilização dos recursos que são de domínio comum (COSTA; TORRES, 2015).

Conforme já adiantamos, a transparência é um requisito fundamental para a democracia. Como instrumento da tomada de decisão, deve fornecer aos cidadãos informações a respeito da aplicação de recursos públicos, de forma confiável e de fácil compreensão, de modo a que faça sentido ao público. A transparência depende, portanto, de como essas informações são disponibilizadas, do grau e da forma como se dá o acesso aos usuários. O modo de divulgação não deve ser confuso; deve antes ser claro e em linguagem simples e objetiva (CRUZ; FERREIRA, 2008).

Segundo Galvão, Gil e Oliveira Jr. (2016), a obrigatoriedade de dar publicidade a dados ou informações não traduz a essência da transparência, uma vez que eles, isoladamente, não representam nada significativo. Para a efetividade da transparência, é necessário um entendimento profundo do cidadão acerca da gestão pública. A partir da identificação dessa

necessidade de implementar leis que assegurassem o direito fundamental da sociedade à transparência, ao acesso à liberdade de informação, foi criada a Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Mais recentemente, a Lei Complementar n.º 131, de 27 de maio de 2009, alterou alguns itens da LRF e deu outras providências a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Por último, a já referida Lei de Acesso à Informação – LAI - (Lei n.º 12.527/2011) dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto na Constituição Federal.

A LRF representou um marco importante na gestão pública ao estabelecer normas para as finanças públicas voltadas para a responsabilidade na alocação dos recursos e também sanções previstas para o não cumprimento dos limites fixados. A LRF está apoiada em quatro pilares, de acordo com Souza *et al.* (2013, p. 61): Planejamento, transparência, controle e responsabilidade.

A prestação de contas é instrumento obrigatório da transparência. Em seu art. 48.º, a referida lei expressa que deverá ser dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público, a informações de caráter orçamentário: planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; prestações de contas e o seu respectivo parecer prévio; relatório resumido da execução orçamentária, o relatório de gestão fiscal e as versões simplificadas desses documentos (BRASIL, 2000). A LRF impôs ainda limitações quanto aos gastos públicos a fim de que os agentes exerçam um controle eficiente das contas públicas, evitando a possibilidade de riscos e desvios que possam afetá-las.

De acordo com Leite Filho, Colares e Andrade (2015), a Lei Complementar n.º 131/2009 ampliou ainda mais o escopo da transparência no Brasil, modificando dispositivos da LRF. O objetivo dessas alterações foi o de assegurar maior transparência nos atos praticados pela administração pública. Isso seria logrado por meio da disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios de acesso público, por todos os entes federados. A lei representou um novo incentivo à participação popular na elaboração e acompanhamento das políticas públicas.

A LAI, por sua vez, consolidou a transparência buscada por legislações anteriores ao ampliar os mecanismos de obtenção de informações, estabelecendo o princípio de que o acesso é a regra e o sigilo, a exceção (CGU, 2011). A fim de assegurar o direito fundamental de acesso à informação, essa lei determina a publicidade como prática geral da administração pública. Os entes públicos devem divulgar informações de interesse comum, independente de solicitação, utilizando a tecnologia de informação como meio de comunicação, fomentando, assim, a transparência e o controle social (BRASIL, 2011).

De acordo com o artigo 5.º dessa lei, o Estado deve garantir o direito ao acesso à informação de forma ágil, transparente, clara e de fácil entendimento. Prescindindo

de requisição prévia, a divulgação de informações de interesse público, produzidas ou custodiadas pelo Estado, deverá ser feita em local de fácil acesso, com base no art. 8.º da lei. Raupp e Pinho (2014) afirmam que a entrada em vigor da LAI no âmbito da administração pública reforçou a obrigatoriedade de prestar contas dos atos praticados em todos os meios disponíveis de acesso público e ainda estendeu a obrigatoriedade da implementação de sítios oficiais na Internet para os entes federados. A Internet passa a ser vista efetivamente como um instrumento para promover a aproximação entre governo e sociedade.

Para Queiroz *et al.* (2013), as disposições legais *não* são suficientes. É necessária a evidenciação voluntária, ou seja, a divulgação para além das obrigações legais, a fim de legitimar a transparência e a prestação de contas, por meio de informações fidedignas, de modo a que o cidadão possa avaliar e manifestar sua opinião. Isso promove o engajamento político da sociedade, aproximando-a de seus representantes e diminuindo a assimetria informacional.

Segundo Raupp e Pinho (2012, p. 38), o exercício da *accountability*, “requer condições para que haja a disponibilidade de informações sobre a atuação do poder público e seus resultados, ou seja, prestação de contas”. É importante destacar que a ampla evidenciação converge para a *accountability*, para a responsabilidade dos agentes perante os cidadãos e para o exercício da transparência e do controle social. Promover o acompanhamento e a participação da sociedade nos atos públicos, sem limitar tais ações aos balizamentos legais, procurando, assim, ultrapassar a obrigatoriedade no prestar contas, pode efetivamente construir uma sociedade mais democrática.

2.4 Estudos anteriores

A transparência das informações públicas tem sido discutida por diversos estudos. Dentre eles, destaca-se o recente trabalho de Souza, Araújo e Silva (2016). Os autores analisaram os portais eletrônicos dos 100 municípios mais populosos do Brasil, tendo como objetivo avaliar os índices de divulgação da informação contábil pública. Nesse estudo, concluiu-se que os municípios têm evidenciado parcialmente as contas públicas. A maior parte dos itens apresentados são de caráter obrigatório, conforme exigência da Lei n.º 4.320/64 e da Lei Complementar n.º 101/00. Em relação aos municípios com maior pontuação para os índices analisados, São Paulo atingiu a pontuação mais elevada (67,86%), seguido por Vitória (64,29%), Londrina e Porto Alegre (60,71%) e Rio de Janeiro (53,57%). Constatou-se, ainda, que alguns entes municipais que não disponibilizam qualquer demonstrativo contábil exigido pela legislação – algumas dessas localidades, inclusive, apresentam bons índices de desenvolvimento econômico. Há, desse modo, a ausência de qualquer estímulo à participação social. Trata-se de um fato preocupante, devido à relevância do assunto abordado.

Outro estudo relevante foi o de Moraes Jr., Carneiro e Silva Neto (2015). Com dados

de 50 municípios do estado de Rondônia, os autores avaliaram o nível de divulgação, considerando as exigências legais, de três dimensões: prestação de contas, transparência e informação. Os indicadores foram classificados em capacidade nula, baixa, média ou alta. Os resultados desse estudo indicaram que os municípios se enquadram, em sua maioria, nas capacidades nula e baixa, não fornecendo informações e relatórios suficientes para o efetivo controle social.

3 | METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva, uma vez que, nos termos da caracterização desse tipo de pesquisa, teve como objetivo analisar características de determinada população ou fenômeno por meio da observação dos dados, sem a interferência ou a manipulação por parte do pesquisador. Foram utilizadas técnicas padronizadas de coletas de dados (BEUREN *et al.*, 2006).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica e documental. De acordo com Gil (1999), em relação aos procedimentos, o que diferencia as pesquisas é a natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica, segundo Beuren *et al.* (2006), utiliza a contribuição de vários autores sobre dado assunto e procede à análise de referenciais teóricos publicados. Já a pesquisa documental fundamenta-se em documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou são suscetíveis de serem reelaborados, conforme os objetivos da pesquisa.

Em relação à abordagem do problema, este estudo é de natureza qualitativa, pois busca análises mais profundas do fenômeno em estudo. Não há emprego de instrumentos estatísticos, mas a interpretação dos dados analisados (BEUREN *et al.*, 2006). Desse modo, para a coleta dos dados, foi utilizada a *homepage* das prefeituras dos 52 municípios de Rondônia, tratando-se, portanto, de um censo. Para o levantamento de dados, foi adotada a plataforma de pesquisa *online* do Google Brasil (<http://www.google.com.br>), ferramenta por meio da qual se realizou a identificação das *webpages* dos municípios com a pesquisa: “Prefeitura Municipal de + nome do município”. O quadro 1 apresenta os resultados.

Município	Portal eletrônico	Município	Portal eletrônico
Alta Floresta d' Oeste	www.altaflorestadoeste.ro.gov.br	Mirante da Serra	http://www.mirantedaserra.ro.gov.br/
Alto Alegre do Parecis	www.altoalegre.ro.gov.br	Monte Negro	http://www.montenegro.ro.gov.br/
Alto Paraíso	http://www.altoparaiso.ro.gov.br/	Nova Brasilândia d'Oeste	http://www.novabrasilandia.ro.gov.br/
Alvorada D'Oeste	http://www.alvoradadoeste.ro.gov.br/	Nova Mamoré	http://www.novamamore.ro.gov.br/

Ariquemes	http://ariquemes.ro.gov.br	Nova União	http://www.novauniao.ro.gov.br/
Buritis	http://www.buritis.ro.gov.br/	Novo Horizonte do Oeste	https://novohorizonte.ro.gov.br/
Cabixi	http://www.cabixi.ro.gov.br/	Ouro Preto do Oeste	http://www.ouopretodooste.ro.gov.br/
Cacaulândia	http://www.cacaulandia.ro.gov.br/	Parecis	http://www.parecis.ro.gov.br/
Cacoal	http://www.cacoal.ro.gov.br/	Pimenta Bueno	http://pimentabueno.ro.gov.br/
Campo Novo de Rondônia	https://camponovo.ro.gov.br/	Pimenteiras do Oeste	http://www.pimenteirasdoeste.ro.gov.br
Candeias do Jamari	http://www.candeiasdojamari.ro.gov.br/	Porto Velho	https://www.portovelho.ro.gov.br/
Castanheiras	http://www.pmcastanheiras.ro.gov.br/	Presidente Médici	http://presidentemedici.ro.gov.br/
Cerejeiras	http://www.cerejeiras.ro.gov.br/	Primavera de Rondônia	http://www.primavera.ro.gov.br/
Chupinguaia	http://www.chupinguaia.ro.gov.br/	Rio Crespo	http://riocrespo.ro.gov.br/
Colorado	http://www.coloradodoeste.ro.gov.br/	Rolim de Moura	http://www.rolimdemoura.ro.gov.br/
Corumbiara	http://www.corumbiara.ro.gov.br/	Santa Luzia d'Oeste	http://www.santaluzia.ro.gov.br/
Costa Marques	http://www.costamarques.ro.gov.br/	São Felipe d'Oeste	http://www.saofelipe.ro.gov.br/
Cujubim	http://www.cujubim.ro.gov.br/	São Francisco do Guaporé	http://www.saofrancisco.ro.gov.br/
Espigão do Oeste	https://espigaodoeste.ro.gov.br/	São Miguel do Guaporé	http://www.saomiguel.ro.gov.br/
Governador Jorge Teixeira	http://www.governadorjorgeteixeira.ro.gov.br	Seringueiras	http://www.seringueiras.ro.gov.br/
Guajara-Mirim	http://www.guajaramirim.ro.gov.br/	Teixeirópolis	http://www.teixeirapolis.ro.gov.br/
Itapuã	http://www.itapuadoeste.ro.gov.br/	Theobroma	http://www.theobroma.ro.gov.br/
Jaru	http://jaru.ro.gov.br	Vale do Anari	https://www.valedoanari.ro.gov.br/
Ji-Paraná	http://www.ji-parana.ro.gov.br/	Vale do Paraíso	http://www.valedoparaiso.ro.gov.br/
Machadinho d'Oeste	http://www.machadinho.ro.gov.br/	Vilhena	http://www.vilhena.ro.gov.br/
Ministro Andreazza	http://www.ministroandreaazza.ro.gov.br/		

Quadro 1 - População e endereço dos portais eletrônicos dos municípios.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O município de Urupá foi retirado da análise, pois, no período de estudo, não foi possível a coleta dos dados em seu portal. A pesquisa utilizou como base o modelo de análise proposto por Souza, Araújo e Silva (2016). Conforme mostra o quadro 2, foi atribuído

1 (um) ponto para a existência de cada item no portal eletrônico e 0 (zero) quando o item não era divulgado. A classificação dos municípios ocorreu por meio da pontuação obtida nessa contagem. Desse modo, a pontuação máxima, 100%, corresponde ao atendimento aos 28 itens pesquisados.

O período da coleta ocorreu entre 1.º de março e 03 de maio de 2018. No quadro 2, observam-se as variáveis de divulgação da informação pública analisadas. Essas variáveis correspondem, basicamente, à apresentação de dados e de relatórios básicos da prestação de contas à sociedade, exigidos pela legislação vigente, que fornecem à população um panorama acerca da gestão pública.

Índice de Informação Contábil Pública	
Plano Plurianual (PPA) em vigência (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Relatório de Prestação de Contas (Lei n.º 4.320/64; Lei n.º 101/2000, art. 48.º).
Planos Plurianuais (PPA) anteriores (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Balanço Orçamentário (Lei n.º 4.320/64; Lei n.º 101/2000, art. 48.º).
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) em vigência (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Balanço Patrimonial (Lei n.º 4.320/64; Lei n.º 101/2000, art. 48.º).
Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) anteriores (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Balanço Financeiro (Lei n.º 4.320/64; Lei n.º 101/2000, art. 48.º).
Lei Orçamentária Anual (LOA) em vigência (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Demonstração das Variações Patrimoniais (Lei n.º 4.320/64; Lei n.º 101/2000, art. 48.º).
Leis Orçamentárias Anuais (LOA) anteriores (Lei n.º 101/2000, art. 48.º).	Relatórios Resumidos da Execução Orçamentária (RREO) (Lei n.º 101/2000, art. 48.º; Lei n.º 9.755/98).
Divulgação das alterações no orçamento aprovadas pelo poder legislativo municipal.	Versão simplificada do RREO (Lei n.º 101/2000, art. 49).
Divulgação dos orçamentos e/ou prestações de contas dos órgãos descentralizados ou empresas municipais.	Relatórios de Gestão Fiscal (RGF) (Lei n.º 101/2000, art. 50.º).
Divulgação de informações qualitativas sobre a destinação das operações de crédito realizadas pelo município.	Versão simplificada do RGF (Lei n.º 101/2000, art. 51).
Apresentação da evolução da arrecadação tributária no município.	Parecer prévio emitido pelo Tribunal de Contas referente às prestações de contas do último exercício (Lei n.º 101/2000, art. 52.º).
Divulgação das licitações abertas nas diversas modalidades.	Divulgação de informações sobre a estrutura ou política de controle interno municipal.
Divulgação das licitações concluídas nas diversas modalidades.	Divulgação do montante da dívida municipal.
Políticas de combate à sonegação promovidas pelo município.	Divulgação de informações sobre a evolução da dívida municipal em relação aos anos anteriores.
O município possui link para o Portal Contas Públicas para divulgação das informações previstas na Lei n.º 9.755/1998, art. 1.º.	Políticas de incremento da receita própria municipal.

Quadro 2 – Indicadores de análise da divulgação de informações públicas.

Fonte: Souza, Araújo e Silva (2016); Cruz (2010).

Os dados obtidos serão apresentados e organizados por meio de um *ranking* de pontuação, dos melhores índices para os piores.

4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como já adiantamos, este estudo analisou a evidenciação de informações nos portais eletrônicos dos municípios rondonienses. Conforme mostra o quadro 1, todos os 52 municípios possuem portal eletrônico na Internet. O município de Urupá foi retirado da amostra, pois no período de coleta das informações não foi possível a observação dos dados requeridos em sua página.

Na tabela 1, apresentam-se os municípios com a melhor evidenciação para os índices analisados. Dentre eles, a capital Porto Velho atingiu a maior pontuação, com 82,14%, seguida por Ji-Paraná e Campo Novo de Rondônia, com 75%. Por sua vez, Jarú, Alvorada do Oeste, Alta Floresta do Oeste e Guajará Mirim obtiveram 71,43% dos itens divulgados nos portais de suas prefeituras. A tabela 1 mostra o *ranking* das primeiras colocações.

Posição	Município	Índice de informação contábil pública
1. ^a	Porto Velho	82,14%
2. ^a	Ji-Paraná	75%
3. ^a	Campo Novo de Rondônia	75%
4. ^a	Jarú	71,43%
5. ^a	Alvorada do Oeste	71,43%
6. ^a	Alta Floresta do Oeste	71,43%
7. ^a	Guajará-Mirim	71,43%

Tabela 1 – *Ranking* dos municípios com os melhores índices de evidenciação da informação contábil pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Constatou-se que nenhum dos municípios pesquisados apresenta a totalidade dos itens analisados. Em média, os municípios apresentaram 55% de evidenciação das informações que compuseram o índice. Entre os municípios com a menor pontuação obtida na divulgação das informações contábeis públicas, está Cujubim, ocupando a posição 49.^a no *ranking*, com 28,14%, seguido por Costa Marques, na 50.^a, com 25% de divulgação, e Novo Horizonte do Oeste, ocupando a última posição, com 10,71%.

Além disso, identificou-se que, em relação à média de evidenciação das informações contábeis públicas por classe populacional, mesmo os municípios com população inferior a

10.000 habitantes obtiveram média superior aos municípios com maior índice populacional. A exceção são dois grandes municípios, que obtiveram a melhor evidenciação (Tabela 2).

Nível populacional	Quantidade de municípios	Índice médio (%)
Até 10.000 habitantes	16	57,14
De 10.001 a 20.000 habitantes	18	51,98
De 20.001 a 50.000 habitantes	10	55,72
De 50.001 a 100.000 habitantes	5	55,72
De 100.001 a 500.000 habitantes	2	78,57
Total: 51		

Tabela 2 - Índice médio de evidenciação por nível populacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com o art. 8.º, § 4.º, da Lei n.º 12.527/2011, os municípios com menos de 10.000 habitantes ficam dispensados da divulgação de informações na Internet. Apenas são obrigatórias as informações relativas à execução orçamentária e financeira, conforme o art. 73.-B da Lei Complementar n.º 101/00. É importante, portanto, analisarmos este aspecto, uma vez que esses municípios menores não estão dispensados de cumprir o disposto pela LRF.

A partir dos dados coletados, observa-se que as evidenciações compulsórias mais bem apresentadas foram os balanços orçamentários, financeiros e patrimoniais e as demonstrações das variações patrimoniais, em atendimento à Lei n.º 4.320/64 e à Lei Complementar n.º 101/00. A Lei de Diretrizes Orçamentárias, a Lei Orçamentária Anual, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório da Gestão Fiscal também foram apresentados pela maioria dos governos municipais, o que se assemelha aos resultados encontrados por Souza, Araújo e Silva (2016), cuja pesquisa indica que essas mesmas informações foram as mais evidenciadas nos municípios por eles pesquisados. Por outro lado, durante o período de análise, o Plano Plurianual não foi encontrado em 14 municípios. As informações menos evidenciadas foram as prestações de contas dos órgãos da administração, os pareceres prévios dos Tribunais de Contas e as políticas de combate à sonegação e de incremento da arrecadação.

Durante a investigação nos portais, observou-se que alguns municípios incentivam a participação na elaboração dos planos e orçamentos, convidando a população para as audiências públicas. Isso reflete os efeitos da Lei de Acesso à Informação, que preconiza “o desenvolvimento do controle social na administração pública” em seu art. 3.º, inciso V. Os dispositivos dessa lei começam a mudar o panorama da administração pública no Brasil,

visto que antes da sua vigência não havia qualquer preocupação em manter informações em portais para o acesso do público.

Constatou-se que nenhum município divulgou qualquer link de acesso ao Portal Contas Públicas do Tribunal de Contas da União, o que também está de acordo com os resultados identificados por Souza, Araújo e Silva (2016). Entretanto, verificou-se que todos os municípios possuem cadastro na página das Contas Públicas (<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-publicas/>) e que as prefeituras não disponibilizam informações das contas públicas nessa página, descumprindo o disposto pela Lei n.º 9.755/98. Identificou-se, ainda, a inexistência de informações qualitativas sobre a destinação das operações de créditos realizadas pelo município. Isso dificulta o entendimento dos cidadãos sobre a origem e a aplicação dos recursos públicos.

As informações sobre as licitações encontravam-se desatualizadas, não sendo possível a identificação de quais já haviam sido concluídas ou dos resultados alcançados. Foram disponibilizados, portanto, apenas alguns aspectos sobre esse tópico. A carência de tempestividade para os itens divulgados revela a existência de uma assimetria informacional, devido ao fato de que a divulgação das informações é feita de modo parcial ou após prescrito o prazo legal.

A maioria dos entes não disponibilizam informações em tempo real. De fato, nota-se que há um esforço de adequação às normas vigentes; no entanto, para que as informações gerem valor público, é necessária a divulgação em tempo adequado. Os dados devem ser divulgados rapidamente, para que circulem e se encontrem disponíveis para o maior número de usos. A informação perde valor quando não é divulgada em tempo hábil, pois, desse modo, compromete-se a sua utilidade.

Na tabela 3, é apresentado um *ranking* dos portais eletrônicos dos 51 municípios rondonienses, mostrando a pontuação obtida individualmente na análise da evidenciação.

Posição	Município	Número de habitantes (IBGE, 2010)	Índice de informação contábil pública
1. ^a	Porto Velho	428.527	82,14
2. ^a	Campo Novo de Rondônia	12.665	75,00
3. ^a	Ji-Paraná	116.610	75,00
4. ^a	Alta Floresta d' Oeste	24.392	71,43
5. ^a	Guajará-Mirim	41.656	71,43
	6. ^a Jaru	52.005	71,43
7. ^a	Vilhena	76.202	67,86
8. ^a	Buritis	32.383	67,86
9. ^a	Cerejeiras	17.029	67,86
10. ^a	Alvorada D'Oeste	16.853	67,86

11. ^a	Ministro Andreazza	10.352	67,86
12. ^a	Governador Jorge Teixeira	10.512	67,86
13. ^a	Chupinguaia	8.301	67,86
14. ^a	Cacoal	78.574	64,29
15. ^a	Ouro Preto do Oeste	37.928	64,29
16. ^a	Alto Paraíso	17.135	64,29
17. ^a	Itapuã do Oeste	8.566	64,29
18. ^a	Vale do Paraíso	8.210	64,29
19. ^a	Cabixi	6.313	64,29
20. ^a	Parecis	4.810	64,29
21. ^a	Primavera de Rondônia	3.524	64,29
22. ^a	Pimenta Bueno	33.822	60,71
23. ^a	Mirante da Serra	11.878	60,71
24. ^a	Castanheiras	3.575	60,71
25. ^a	Pimenteiras do Oeste	2.315	60,71
26. ^a	Candeias do Jamari	19.779	57,14
27. ^a	Seringueiras	11.629	57,14
28. ^a	Corumbiara	8.783	57,14
29. ^a	Teixeirópolis	4.888	57,14
30. ^a	Nova Mamoré	22.546	53,57
31. ^a	Colorado	18.591	53,57
32. ^a	São Francisco do Guaporé	16.035	53,57
33. ^a	Alto alegre do Parecis	12.816	53,57
34. ^a	Vale do Anari	9.384	53,57
35. ^a	Theobroma	10.649	50,00
36. ^a	Santa Luzia d'Oeste	8.886	50,00
37. ^a	Nova União	7.493	50,00
38. ^a	Cacaulândia	5.736	50,00
39. ^a	Machadinho d'Oeste	31.135	46,43
40. ^a	Presidente Médici	22.319	46,43
41. ^a	Rio Crespo	3.316	46,43
42. ^a	Rolim de Moura	50.648	42,86
43. ^a	São Miguel do Guaporé	21.828	42,86
44. ^a	Nova Brasilândia d'Oeste	19.874	42,86
45. ^a	São Felipe d'Oeste	6.018	39,29
46. ^a	Ariquemes	90.353	32,14
47. ^a	Espigão do Oeste	28.729	32,14
48. ^a	Monte Negro	14.091	32,14

49. ^a	Cujubim	15.854	28,57
50. ^a	Costa Marques	13.678	25,00
51. ^a	Novo Horizonte do Oeste	10.240	10,71

Tabela 3 - *Ranking* de evidenciação da informação contábil pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observam-se que os municípios com maior número de habitantes não apresentam necessariamente índices mais elevados de evidenciação das informações consideradas na análise. Desse modo, pode-se verificar que não existe uma relação direta entre o número de habitantes e o nível de transparência das informações. A pesquisa indica que o perfil da gestão municipal é que será determinante para o grau de transparência e para o cumprimento da lei.

De forma semelhante aos resultados obtidos nos estudos de Souza, Araújo e Silva (2016) e de Moraes Jr., Carneiro e Silva Neto (2015), constatou-se que os municípios atendem parcialmente ao conjunto de normas consideradas, visto que alguns entes não publicaram os principais demonstrativos da prestação de contas ou, quando o fazem, divulgam dados fora do prazo legal. Observa-se, portanto, que a gestão pública municipal de Rondônia caminha a passos lentos em direção à transparência. É oportuno frisar que os dispositivos das normas mencionadas neste trabalho não se reportam apenas à mera divulgação de dados, mas, sim, à disponibilização de informações de um modo que seja útil e de fácil compreensão para o cidadão conhecer a aplicação dos recursos, sem qualquer exigência de conhecimento técnico para a interpretação dos dados.

Após anos de regulamentação das leis que asseguram o direito de acesso à informação e a transparência na prestação de contas dos entes governamentais, o nível de evidenciação ainda é incipiente. Desse modo, nota-se a existência de uma assimetria informacional, na qual os agentes responsáveis pelos recursos públicos não permitem à sociedade conhecer, de fato, a gestão do seu próprio patrimônio.

O primeiro passo para um governo democrático é a transparência. De fato, a divulgação amplamente acessível é um meio de aproximar governos e cidadãos. A accountability, por sua vez, constitui um exercício de responsabilidade na gestão das contas públicas, tornando-se algo indispensável nas sociedades democráticas. A efetividade do setor público depende de processos participativos mais avançados, nos quais o engajamento e o empoderamento do cidadão fortalecem o controle social. Segundo Gingras (2012, p. 229), a “informação é cada vez mais vista como munição nas lutas políticas, significando que quanto menos oponentes conhecem um assunto, mais o governo pode prosseguir com o mínimo de discordância”. Com a escassez de informações, os municípios comprometem a legitimidade democrática e o próprio êxito das políticas públicas.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o índice de divulgação da informação contábil pública nos portais eletrônicos dos municípios de Rondônia no ano de 2016, verificando se essas localidades divulgam as informações exigidas pela legislação vigente. As leis consideradas no estudo foram as Leis Complementares n.º 101/00 e n.º 131/09 e a Lei n.º 12.527/11, mais conhecida como Lei de Acesso à Informação. A pesquisa utilizou como base o modelo proposto por Souza, Araújo e Silva (2016). Desse modo, foram analisadas as variáveis do índice de divulgação da informação contábil pública. Foi atribuído 1 (um) ponto para a existência de cada item no portal eletrônico e 0 (zero), quando o item não era divulgado. A classificação dos municípios ocorreu segundo a pontuação atingida. O nível de divulgação máxima, de 100%, corresponde ao atendimento dos 28 itens.

Verificou-se, após análise dos dados, que nenhum dos municípios pesquisados atende à totalidade dos itens que foram conferidos na pesquisa. Em média, os municípios apresentaram 55% de evidenciação das informações que compõem o índice. Porto Velho atingiu a maior pontuação, com 82,14% de evidenciação para o índice analisado, seguido por Ji-Paraná e Campo Novo de Rondônia, com 75%. Jarú, Alvorada do Oeste, Alta Floresta do Oeste e Guajará Mirim apresentaram 71,43% dos itens divulgados nos portais de suas prefeituras. Entre os municípios com a menor pontuação obtida na divulgação das informações contábeis públicas está Cujubim, ocupando 49.^a posição no *ranking*, com 28,14%, seguido por Costa Marques (50.^a posição), com 25% de divulgação, e Novo Horizonte do Oeste, município que ocupa a última posição, com apenas 10,71% de sucesso.

Observa-se, portanto, que a gestão pública municipal rondoniense caminha a passos lentos em direção à transparência. Os dispositivos das leis que serviram de base para este estudo não se referem apenas à mera divulgação, mas, sim, a uma disponibilização responsável de informações que deem instrumentos para o cidadão realmente conhecer a aplicação dos recursos.

Para produzir valor público, impacto social e uma verdadeira consolidação da democracia, é necessária a participação ativa dos administrados. Isso depende da capacidade de conhecer como estão sendo geridos os recursos públicos. O primeiro passo no caminho da transparência é abertura dos governos, com a disponibilização de informações em meios de acesso público, como determina a legislação (RAMÍREZ-IALUJAS; DASSEN, 2012).

Conclui-se que os municípios rondonienses atendem parcialmente ao conjunto das normas consideradas. O nível de *disclosure* nos municípios é ainda deficitário, visto que se apresenta incompatível com a evolução da legislação brasileira. Conforme mostrou o estudo, várias localidades não publicaram os principais demonstrativos das prestações de contas ou ainda o fazem fora do prazo legal. Uma vez que os municípios não evidenciam devidamente suas informações, colocando os principais interessados da vida política à

margem do processo, compromete-se a legitimidade democrática e o próprio êxito das políticas públicas.

O ano de referência para a obtenção dos dados para a análise (2016) constituiu uma das limitações a esta pesquisa. Um período maior de anos analisados poderia revelar se houve evolução no cumprimento da legislação por parte dos municípios. Outra limitação foi a qualidade das informações evidenciadas. O modelo de análise das variáveis verificou somente se havia a divulgação do item nas *homepages* dos municípios rondonienses, não considerando se, de fato, as informações eram divulgadas de forma clara e objetiva, de fácil entendimento, conforme preceitua a lei.

A título de sugestões para outros estudos, recomenda-se uma pesquisa sobre como se dá a participação popular, em Rondônia, depois da divulgação dos dados públicos, como os cidadãos utilizam as informações públicas e que ações elas proporcionam à sociedade.

REFERÊNCIAS

AVELINO, B. C. CUNHA, J. V. A.; LIMA, G. A. S. F.; COLAUTO, R. D. Características explicativas do nível de *disclosure* voluntário de municípios do estado de Minas Gerais. **RACE**, Unoesc, v. 13, n. 2, p. 571-608, 2014.

BELLIX, L.; GUIMARÃES, C. B. S; MACHADO, J. Qual o conceito de governo aberto? Uma aproximação aos seus princípios. **GIGAPP Estudos Working Papers**, n. 59, p. 78-91, 2017.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUZA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas 2006.

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e *accountability*. **Revista O&S**, Salvador, v. 23, n. 78, p. 487-506, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/.../constituicao.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília: Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. **Lei Complementar n.º 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000 e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

_____. **Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 04 jun. 2018.

CERRILLO-I-MARTÍNEZ, A. The reuse of public sector information in Europe and its impact on transparency. **European Law Journal**, v. 18, n. 6, p. 770–792, 2012.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO - CGU. **Acesso à Informação Pública**: Uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.acessoinformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoinformacao.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

COELHO, M. C.; CRUZ, F.; PLATT NETO, O. A. A. informação contábil como ferramenta de auxílio no exercício do controle social. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 163-184, 2011.

COSTA, J. M.; TORRES, F. J. V. Transparência pública e controle social: uma análise dos portais das prefeituras paraibanas sob a ótica do ITGP-M (2014). **XXXIX Encontro da ANPAD – ENANPAD**, 2015. Belo Horizonte/MG 2015.

CRUZ, C. F. **Transparência da gestão pública municipal**: referenciais teóricos e a situação dos grandes municípios brasileiros. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A. C. de S. Transparência na elaboração, execução e prestação de contas do orçamento municipal: um estudo em um município brasileiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 1-14, 2008.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, p. 23-48, 2009.

FLORES, E.; BRAUNBECK, G.; CARVALHO. Teoria da contabilidade: em busca dos fundamentos do fenômeno contábil. In: FLORES, E.; BRAUNBECK, G.; CARVALHO (org). **Teoria da contabilidade financeira**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2018.

FUNAI, M. T.; REZENDE, D. A. Governo eletrônico na gestão municipal: avaliação dos serviços eletrônicos da prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná). **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 15-29, 2011.

GALVÃO, P. R.; GIL, A. de L.; OLIVEIRA JR., R. de. **Gestão pública municipal de alto desempenho**: governança e controladoria municipal. Curitiba: Juruá, 2016.

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

GINGRAS, A. Access to information: an asset for democracy or ammunition for political conflict, or both? **Canadian Public Administration**, v. 55, n. 2, jun./jul. 2012.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDÁ, M. F. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico 2010**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2018.

LEITE FILHO, G. A.; COLARES, A. F. V.; ANDRADE, I. C. F. Transparência da gestão fiscal pública:

um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do estado de Minas Gerais.

Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, 26, n. 2, p. 114-136, 2015.

LEITE, L. O.; RESENDE, D. A. **E-gov**. Estratégico: governo eletrônico para gestão do desempenho da administração pública. Curitiba: Appris, 2015.

MORAES JR., D. N.; CARNEIRO, A. F.; SILVA NETO, J. M. Nível e *ranking* da transparência e acesso à informação dos municípios de Rondônia. **Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 47-64, 2015.

QUEIROZ, D. B. NOBRE, F. C.; SILVA, W. V.; ARAÚJO, A. O. Transparência dos municípios do Rio Grande do Norte: avaliação da relação entre o nível de *disclosure*, tamanho e características socioeconômicas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, ISSN 2318-1001, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 38-51, 2013.

RAMÍREZ-I-ALUJAS, A. Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en iberoamerica. **GIGAPP Estudios Working Papers**, Madrid, n. 9, 2011.

_____; DASSEN, N. Gobierno abierto: la ruta hacia una nueva agenda de reforma del Estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe. In: DASSEN, N.; VIEYRA, J.C. (Ed.) Gobierno abierto y transparencia focalizada Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe. **BID Banco Interamericano de Desarrollo**, p. 41-71, nov. 2012.

RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. G. Portais eletrônicos de câmaras localizadas em pequenos municípios catarinenses: murais eletrônicos ou promotores de construção da prestação de contas, transparência e participação. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 53, p. 35-44, 2012.

_____. Prestação de contas nos portais eletrônicos de assembleias legislativas: um estudo após a Lei de Acesso à Informação. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 144-161, 2014.

_____. Prestação de contas no legislativo local antes e depois da Lei de Acesso à Informação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 15, n. 29, p. 30-46, jan./abr. 2015.

SOUSA, P. F. B.; LIMA, A. O.; NASCIMENTO, C. P. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; GOMES, A. O. Desenvolvimento municipal e cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal: uma análise dos municípios brasileiros utilizando dados em painel. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 58-70, jan./jun. 2013.

SOUZA, V. J. F.; ARAÚJO, O. A.; SILVA, C. M. Índice de informação contábil pública: um estudo nos municípios brasileiros. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis**, Florianópolis v. 15, n. 44, p. 37-48. 2016.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. As causas da transparência fiscal: evidências nos estudos brasileiros. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 25, n. 66, p. 242-254, 2014.

POLÍTICAS PÚBLICAS EM SAÚDE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO NO MUNICÍPIO DE ARINOS-MG

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 18/08/2020

Ailton Arangui da Silva

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais –
Campus Arinos
Arinos- Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/6574995888270671>

Roberto Lúcio Corrêa de Freitas

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais –
Campus Arinos
Arinos- Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/3970556947782406>

Mabel Diz Marques

Universidade Federal da Bahia
Salvador-Bahia
<http://lattes.cnpq.br/9328556139281194>

Raphael de Oliveira Silva

Universidade Federal da Bahia
Salvador-Bahia
<http://lattes.cnpq.br/1607374084886589>

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo, caracterizar o perfil e percepção dos beneficiários do programa Tratamento Fora do Domicílio – TFD, no município de Arinos- Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória por meio de questionários estruturados junto a 158 indivíduos beneficiados pelo programa. Os resultados indicam que 56% dos beneficiários são mulheres, 86% possui renda mensal de até dois salários mínimos, 39% possui nível de

escolaridade fundamental incompleto, 39% estão na faixa etária de 30 a 50 anos. Ademais, 56% dos beneficiários não tem conhecimento sobre as leis que regem o programa, 52% estão satisfeitos com o serviço prestado pela secretaria municipal de saúde do município.

PALAVRAS-CHAVE: Programa tratamento fora do domicílio (TFD). Política pública. Sistema Único de Saúde. Usuários da saúde pública.

PUBLIC HEALTH POLICIES IN BRAZIL: AN ANALYSIS OF THE PROGRAM “TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO” IN THE MUNICIPALITY OF ARINOS-MG

ABSTRACT: This work aims to characterize the profile and perception of the beneficiaries of the Treatment Outside the Home program - TFD, in the municipality of Arinos-Minas Gerais. An exploratory field research was carried out through questionnaires structured with 158 individuals benefited by the program. The results indicate that 56% of the beneficiaries are women, 86% have a monthly income of up to two minimum wages, 39% have incomplete elementary schooling, 39% are in the 30 to 50 age group. In addition, 56% of beneficiaries are unaware of the laws that govern the program, 52% are satisfied with the service provided by the municipality's municipal health department.

KEYWORDS: Program tratamento fora do domicílio. Public policy. Unified Health System. Public health users.

1 | INTRODUÇÃO

O Brasil passa por um profundo debate acerca do nível de satisfação de programas e políticas públicas na área da saúde. Com efeito, se insere o debate sobre o papel e importância do Programa de Tratamento Fora do Domicílio –TFD –, especialmente em cidades de menor porte (em termos populacionais e arrecadação) e com infraestrutura insuficiente para ofertar serviços básicos de saúde.

O TFD foi implantado no ano de 1988, a partir da Ordem de Serviço do INPS nº167/88 e reordenado suas atividades em 1999, por meio da portaria nº 055/SAS/MS. De grosso modo, este programa objetiva possibilitar que pacientes de um determinado município tenham oportunidade de acesso a serviços assistenciais médicos em outro município capacitado, assegurando o tratamento de pacientes inscritos no programa a consultas, tratamento ambulatorial, hospitalar, assim como cirurgias, ajudas de custos (diárias) e passagens (aéreas, terrestres, fluviais) de ida e volta ao paciente e para o acompanhante quando for necessário, mediante prévio agendamento.

A pesquisa foi desenvolvida no município de Arinos-MG, que está situada no noroeste mineiro. Sua localização é centralizada, e isso à torna uma cidade estratégica ao auxiliar e fomentar apoio aos municípios vizinhos com relação as necessidades da população dessa micro região que abrange cerca de 5 municípios. Porém, quando o assunto é saúde, a prestação de serviços de média e alta complexidade não se diferencia muito dos demais municípios do interior do Brasil.

Nesse contexto, este estudo trata da política pública “TFD” como um componente de vital importância para os muitos cidadãos que carecem de algum serviço de saúde que não é ofertado ou está em falta no município, por isso, esse programa é de grande valia para os cidadãos locais, principalmente, para os mais carentes e necessitados. Assim, este trabalho tem como objetivo mapear o perfil dos beneficiados pelo TFD, bem como sua percepção sobre o programa e o nível de satisfação do serviço prestado pela secretaria de saúde do município.

Como estratégia metodológica foi realizada uma pesquisa exploratória com aplicação de questionários e entrevistas. O estudo contou com uma amostra de 158 indivíduos assistidos pelo programa, dos quais 45% recebe o atendimento em Brasília-DF, Patos de Minas-MG, Barretos-SP e Belo Horizonte - MG. O transporte, em sua maioria é realizado por micro-ônibus e ambulâncias, além da manutenção de residências de apoio em alguns dos municípios citados. Ademais, o programa funciona na cidade desde o ano de 2000.

Para além desta introdução e considerações finais, este trabalho está organizado em mais quatro seções. A próxima seção apresenta os principais aspectos sobre a importância das políticas públicas. Na seção três, apresenta-se as principais transformações das políticas públicas no Brasil nos últimos 50 anos. A seção quatro, destina-se a descrever o programa TFD. A quinta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos, seguida dos

principais resultados.

2 I POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para dar início aos estudos sobre políticas públicas é importante definir seu significado para nortear e demonstrar o que se espera ao abordar esta temática.

Segundo Jenkins (2013 apud HEIDEMANN, 2014, p. 31) a política pública consiste:

Em um conjunto de decisões inter-relacionadas que – tomadas por um ator ou grupo de atores políticos que – que se referem à seleção de objetivos e dos meios necessários a alcançá-los, no âmbito de uma situação especificada em que o alvo dessas decisões estaria, em princípio, ao alcance dos mesmos atores.

Porém, este trabalho busca analisar o nível de importância das políticas públicas praticadas no município de Arinos–MG, assim, como também observar os impactos que, tais, políticas trouxeram para a sociedade local. Na mesma linha de raciocínio, porém, focalizando-se no “TFD” procurou-se entender quais os reais propósitos que essa política buscou e ainda busca satisfazer, ou seja, o que os indivíduos que estavam à frente da formulação deste programa objetivavam. Segundo Amorim et al (2009, p.5 e 6)

Todo e qualquer planejamento na elaboração de políticas requer um diagnóstico da realidade social e uma definição clara dos objetivos e metas, tendo em vista os recursos disponíveis para a realização das ações. Os indicadores sociais são um dos instrumentos mais utilizados para subsidiar a formulação e a avaliação de políticas públicas, apesar de nem sempre revelarem as características contraditórias presentes nos Estados e nos municípios como, por exemplo, a convivência de padrões do desenvolvimento humano com a persistência da pobreza e das desigualdades sociais, que esbarram em questões estruturais, agravadas pelo desemprego e pela redução da renda das famílias.

Tendo em vista tal concepção, torna-se relevante investigar a participação da população para um manejo correto e eficiente deste programa. É interessante ressaltar, que em grande medida programas de assistência a população são desenvolvidos sem o conhecimento dos cidadãos e, por isso, talvez este seja o motivo de alguns programas serem interrompidos ou até mesmo são implantados, porém, não cumprirem o papel e função social ao qual foi designado.

As pressões e os desafios são grandes sobre o Estado, principalmente, no tocante do regime democrático ao qual a sociedade brasileira vive, onde o Estado soberano toma as rédeas das situações e sempre se propõe ativamente em todas as decisões que serão tomadas. Porém, com a escassez de recursos, os gestores e dirigentes que estão a frente de programas sociais como é, o caso, do programa “TFD”, são exigidos a sempre buscar a maximização dos resultados, e conseqüentemente, isso vem a se tornar um dos pontos

chaves para poder beneficiar o máximo de pessoas possíveis.

Quando se investiga as políticas públicas, é necessário, que se tenha em mente a magnitude de todas as ações que virão a ser tomadas por parte do poder público tendo em vista que o desenvolvimento e implementação de políticas públicas envolvem diversos fatores. Em que a “importância das relações sociais no âmbito da sociedade civil e do Estado, uma vez que a política somente se torna efetiva através do confronto de ideias” (Freitas, 2016, p. 31). Ademais, no que tange às decisões tomadas acerca de recursos financeiros designados às políticas sociais públicas, a relevância da dimensão política dos Conselhos de Políticas passa a ser ainda maior.

3 I POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

A análise de políticas públicas sofreu uma grande modificação na década de 1970, alavancada pela transição democrática. Segundo Melo (1999 apud Trevisan e Bellen, 2008, p.536) são três os motivos da expansão:

Em primeiro lugar, pelo deslocamento na agenda pública. Durante os anos 1970, a agenda pública se estruturou em torno de questões relativas ao modelo brasileiro de desenvolvimento, onde a discussão limitava-se aos impactos redistributivos da ação governamental e ao tipo de racionalidade que conduzia o projeto de modernização conservadora do regime ditatorial. Eram centrais para essa agenda as questões de arranjo institucional: descentralização, participação, transparência e redefinição do mix público-privado nas políticas. A essa transformação da agenda seguiu-se uma redescoberta na agenda de pesquisas das políticas municipais e descentralização.

Ademais, o programa de pesquisa brasileiro tem sido influenciado e subordinado à agenda política pública no país, em que:

o conteúdo da produção acadêmica (teses, artigos e pesquisas) tem sido, em boa medida, a avaliação dos resultados alcançados pelas políticas em voga ou a atualização da informação existente sobre programas já consolidados. Na verdade, a subordinação da agenda de pesquisa à agenda política é potencialmente maior na área de políticas públicas do que em outras áreas do conhecimento (...) (Arretche 2003 apud Trevisan e Bellen, 2008, p.534).

Neste contexto, observa-se duas razões para transparência dos processos de avaliação de políticas públicas. O primeiro, é o aprendizado decorrente do estudo de outros pesquisadores, substantiva e metodologicamente. A segunda razão é reflexo dos benefícios de processos específicos que podem ser utilizados para selecionar indicadores de sucesso, como diálogos deliberativos, negociações com os usuários ou stakeholders.

Ao investigar os estudos de avaliação de políticas encontramos dois aspectos principais, quais sejam: (i) específico, que compreendem a pesquisa avaliativa e a avaliação propriamente dita; (ii) pesquisa avaliativa, que consiste em realizar um julgamento após

uma intervenção (ex-post) por pesquisadores exteriores à intervenção, utilizando métodos científicos a fim de analisar a pertinência, os fundamentos teóricos, a produtividade, os efeitos e o rendimento de uma intervenção, objetivando ajudar na tomada de decisões (avaliações-diagnóstico) (SERAFIM; DIAS, 2012).

Baseado nestas abordagens é possível realizar uma análise gradativa da real situação que a política pública está, ou seja, por meio da investigação e avaliação poderá se observar se o programa está atendendo todos os propósitos ao qual foi criado.

De acordo, com Joppert (2012), no Brasil a cultura de planejar, monitorar e avaliar de forma sistemática ainda é deficitária e enfrenta resistências, em grande medida devido à confusão conceitual entre avaliação e controle ou auditoria de desempenho. Tal contexto dificulta a organização de uma estratégia nacional, focada no desenvolvimento de capacidades.

É tentando melhorar esses impasses que são desenvolvidos vários trabalhos e pesquisas acadêmicas, afim, de quebrar algumas barreiras que ainda são entrave para o melhoramento do desempenho de algumas políticas sociais que teriam tudo para ser referência e abranger muito mais pessoas que estão no entorno de algumas políticas sociais, porém, não são contempladas pelas mesmas.

4 | PROGRAMA TRATAMENTO FORA DE DOMICÍLIO - TFD

O Tratamento Fora de Domicílio- TFD consiste em um programa que compreende as três esferas do governo, e tem como finalidade garantir que pacientes de um determinado município tenha a oportunidade de acesso a serviços assistenciais em outro município capacitado. O seu público alvo são pessoas que buscam assistência na rede pública de saúde, porém, todos os meios de tratamento estão indisponíveis ou este determinado serviço não é oferecido no município onde reside, tendo então que ser encaminhado para outro município ou estado.

O “TFD” foi implantado no ano de 1988, a partir da Ordem de Serviço do INAMPS nº167/88 que instituiu os seus procedimentos. No entanto, em sua constituição, este programa só atendia os beneficiários da previdência social (FERNANDES, 2010), quando esgotados dos os meios de tratamento na localidade de residência do mesmo e desde que haja possibilidade de cura total e parcial, limitado ao período estritamente necessário a esse tratamento.

Porém, em 1999 a portaria nº 055/SAS/MS todas as ações do programa TFD foram reordenadas, dispondo sobre a rotina do Tratamento Fora de Domicílio no Sistema Único de Saúde-SUS. A portaria estipula que é dever do Estado, garantir acesso de pacientes de um município a serviços assistenciais de outro município, considerando a importância da operacionalização de redes assistenciais de complexidade diferenciada, como já explanado se todos os meios de tratamento no próprio município estiverem esgotados. Com isso,

assegura-se no processo de tratamento dos pacientes inscritos neste programa, mediante prévio agendamento: consultas, tratamento ambulatorial, hospitalar, assim como cirurgias, ajudas de custos (diárias) e passagens (aéreas, terrestres e fluviais) de ida e volta ao paciente e para o acompanhante quando for necessário.

O programa tem como propósitos, intermediar em conjunto com a rede de assistência de média e alta complexidade o atendimento do usuário no município ou estado que oferta os serviços, organizar o controlar e avaliação dos serviços de tratamento fora de domicílio ajudando o gestor no planejamento de ações de saúde e organizar todos os comprovantes das despesas do TFD, fazendo com que os processos dos beneficiários estejam sempre disponíveis aos órgãos de controle do SUS; tomar as providências necessárias referente ao pagamento de despesas com deslocamento do usuário e acompanhante para a consumação do tratamento fora de seu domicílio.

Com tudo, levando-se em consideração todos esses obstáculos na análise do programa “TFD” que serão apresentados diante dos resultados obtidos através dos dados apurados pela pesquisa que foi feita no município de Arinos-MG, será possível ver se esta política pública está atendendo a todos os objetivos ao qual foi criado.

5 | ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa aqui utilizado adota aspectos descritivos e busca atingir uma explicação do fenômeno investigado. Já a investigação aqui empreendida tem natureza exploratória e baseia-se tanto em dados quantitativos como qualitativos. Os dados quantitativos e qualitativos são provenientes da aplicação de questionário estruturado junto aos usuários do programa TFD residentes no município de Arinos-MG, bem como entrevista com o presidente da câmara de vereados do município.

A metodologia qualitativa/quantitativa utilizada tem como intuito apresentar resultados de acordo com a pesquisa descritiva desenvolvida na cidade de Arinos-MG, da mesma forma, tem como propósito acompanhar as ações do Executivo na manutenção desta política pública. Tendo em vista, que se busca examinar o desempenho da gestão municipal a partir da análise desse programa social existente no município, sob a percepção e avaliação dos cidadãos.

Em consonância com o objeto do estudo, o roteiro do questionário foi desenvolvido com base no referencial teórico de (GIL, 2002) visando identificar o perfil e a percepção dos beneficiados do programa. No que tange a estrutura do questionário, este seguiu o formato de múltipla escolha com respostas psicométricas de três e quatro pontos.

A amostra selecionada para aplicação dos questionários consiste em 158 indivíduos usuários do programa TFD, residentes no município de Arinos em Minas Gerais.

O levantamento dos dados desta política pública foi feito junto à secretaria municipal de saúde, prefeitura municipal, Convales e câmara dos vereadores que possuem alguma

ligação com a política pública “TFD” desenvolvida no município, o que possibilita a elaboração de um quadro analítico do programa, contendo os objetivos e as parcerias estabelecidas com o poder público. Para tanto, a pesquisa de campo foi realizada durante o período de 2017, sendo revisitada e atualizada nesse ano de 2020.

Vale salientar, que antes de iniciar a aplicação dos questionários, cada participante recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, ou seja, para iniciar a aplicação do questionário fez-se necessário o consentimento do entrevistado. O referido termo descreve o objetivo da pesquisa com caráter acadêmico e a participação voluntária dos entrevistados, bem como apresenta os esclarecimentos sobre o anonimato e confidencialidade das respostas coletadas. Nesses termos fica estabelecido que os resultados desse estudo visa captar apenas a percepção dos indivíduos e não identificar os indivíduos investigados.

Adicionalmente, a leitura do questionário foi realizada oralmente pelo pesquisador, e as respostas registradas, uma vez que o questionário se constituiu de questões fechadas. O tempo médio de preenchimento do questionário foi de 15 minutos. Descritos os aspectos gerais metodológicos, os resultados foram tratados e agrupados a seguir.

6 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

As perguntas foram alocadas de maneira estratégica afim de se conseguir chegar o mais próximo possível da realidade vivida tanto pelos usuários quanto pela população que necessita ou que venham a necessitar de tais políticas públicas voltadas para a saúde dos cidadãos arinenses.

Os resultados da análise das respostas frente aos questionários e entrevistas foram construídos em três eixos de investigação: (i) perfil socioeconômico; (ii) Percepção sobre política pública e o programa TFD; (iii) nível de satisfação com os serviços inerentes ao programa TFD em Arinos.

6.1 Perfil socioeconômico dos beneficiados do TFD

A Tabela 1 apresenta o perfil socioeconômico dos indivíduos assistidos pelos TFD em Arinos-MG. Percebe-se que não houve disparidades significativas entre os sexos dos entrevistados, uma vez que observou-se que 53% do sexo feminino e 47% do sexo masculino. Em relação a faixa etária dos indivíduos selecionados, a maior parcela da população assistida está na faixa etária de 30 e 50 anos (39%), seguida de 50 anos ou mais (28%), 19 a 29 anos (22%) e menores de 18 anos (11%).

Variável	Categoria	Número absoluto	%
Sexo (N=158)	Masculino	75	47%
	Feminino	83	53%
Faixa Etária (N=158)	Menores de 18 anos	17	11%
	19 a 29 anos	34	22%
	30 a 50 anos	62	39%
	Acima de 50 anos	45	28%
Escolaridade (N=158)	Ensino fund. Incompleto	62	39%
	Ensino fund. Completo	41	26%
	Ensino superior incompleto	32	20,5%
	Ensino superior	23	14,5%
Renda (N=158)	Abaixo de 1 salário mínimo	63	40%
	Entre 1 e 2 salários mínimos	72	46%
	Entre 2 e 3 salários mínimos	14	9%
	Entre 3 e 5 salários mínimos	9	5%

Tabela 1- Perfil socioeconômico dos indivíduos selecionados

Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de campo (2020)

A terceira variável de interesse (escolaridade) demonstra que em sua grande maioria, a população exibe baixo nível escolar, uma vez que 39% não possui ensino fundamental completo que somados aos 26% com ensino fundamental completo, representa 65% da amostra selecionada. Tal fato supõe que estes cidadãos podem ter tido poucas oportunidades de acesso ao ensino, portanto, à educação formal, tendendo a refletir na renda conforme menciona Neri (2002) que indivíduos com menor nível de escolaridade tendem a apresentar menor nível de renda ao longo da sua vida.

De fato, essa relação pode estar correlacionada nesse estudo pois 40% dos respondentes vivem com menos de 1 salário mínimo e 46% entre 1 e 2 salários mínimos, ou seja, 86% da amostra possui rendimento de até 2 salários mínimos. Assim, os usuários do “TFD” são na sua maioria, indivíduos que necessitam de custeio à saúde, em virtude das limitações financeiras o que inviabiliza o pagamento de planos de saúde privados e complementares.

6.2 Percepção sobre política pública e o programa TFD

Conforme aponta o Gráfico 1, aproximadamente 66% dos entrevistados alegam conhecer ou saber o que são políticas públicas; 20% informam ter conhecimento, porém insuficiente; e apenas 14% não tem nenhum conhecimento sobre a temática.

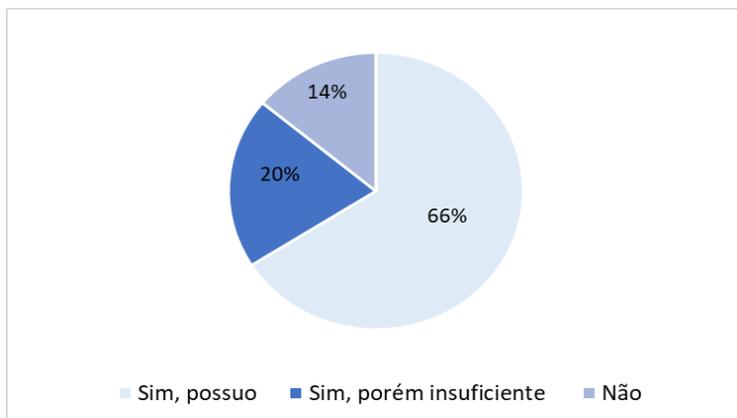


Gráfico 1 - Conhecimento sobre o tema políticas públicas

Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de campo (2020)

Neste contexto, destaca-se que ao aplicar os questionários foi possível perceber a falta de conhecimento do termo por muitos dos entrevistados, um dos possíveis motivos podem ser a falta de interesse por assuntos e discussões políticas, como ressalta o presidente da Câmara dos Vereadores Fábio Santana quando questionado sobre “[...]o nível de participação por parte da população em relação as decisões políticas?”

“[...] muito fraca a começar pelas reuniões da câmara municipal, o público presente para ver as discussões das matérias é muito baixa a participação popular[...]. [...] nós temos a tribuna livre onde as pessoas podem se inscrever para falar sobre temas de interesse da comunidade, então, a comunidade infelizmente é omissa na vida política do município.”

Apesar dos dados do Gráfico1 demonstrar que as pessoas majoritariamente têm conhecimento sobre a temática políticas públicas, quando indagados sobre a compreensão e conhecimento dos principais aspectos relacionados ao acesso, direitos e deveres relativos ao programa TFD, 56 % tem pouco ou nenhum conhecimento sobre o programa (Gráfico 2). Neste contexto, tal resultado pode ser reflexo da falta da ação integrada dos entes governamentais, gestores do programa, no que tange a divulgação à população sobre as suas principais características e quem tem direito a ele.

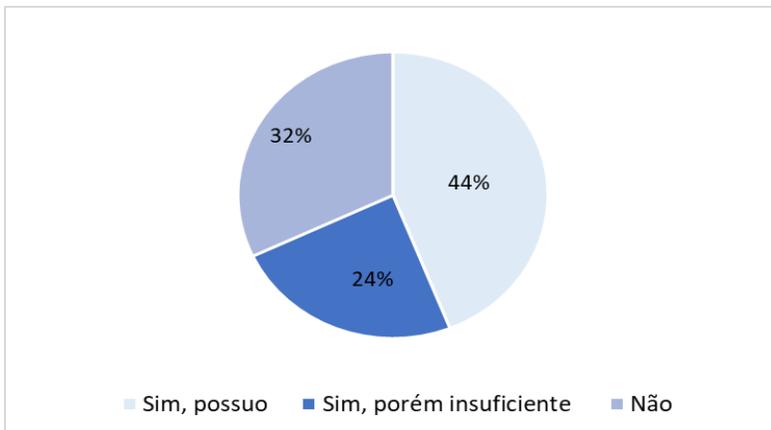


Gráfico 2 - Você conhece ou sabe o que é “TFD”?

Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de campo (2020)

O Gráfico 3, apresenta a percepção dos beneficiados e cidadãos arinenses sobre a importância do TFD no município.

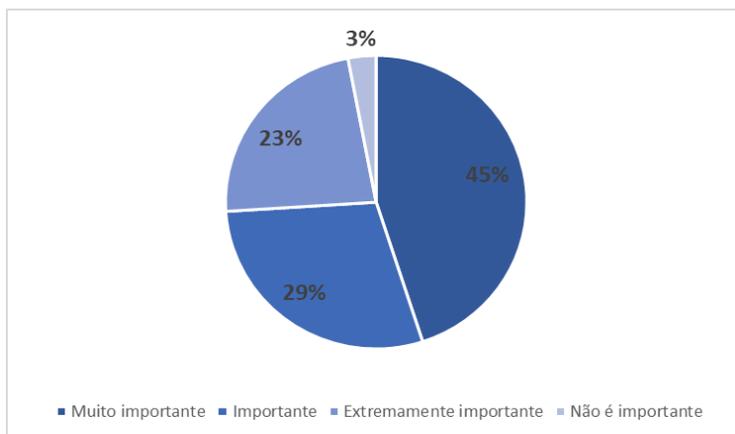


Gráfico 3 - Quão importante você julga para a sociedade arinenses o desenvolvimento de políticas públicas? Em específico a “TFD”?

Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de campo (2020)

Conforme se observa no Gráfico 3, para 45% dos entrevistados o TFD é muito importante, 29% importante, 23% extremamente muito importante, e apenas 3% julga que o programa não é importante para o município.

Ao realizar a entrevista com o presidente da Câmara dos vereadores do município,

e indaga-lo se: “Existe algum mecanismo de participação popular com vistas à definição de melhores práticas, aplicação de recursos e controle (fiscalização) relativo ao programa “TFD”? Se sim, quais são? Se não, por quê?”

[...] Não tem. O que tem na Câmara de Vereadores é uma comissão de saúde, as coisas que não estiver andando na linha na área da saúde as pessoas reclamam para os vereadores por WhatsApp, via telefonema, e, a partir daí, de alguma maneira os vereadores procuram a secretária, os médicos, para melhorar o atendimento que é uma política da área da Câmara dos Vereadores. O que ninguém discorda é a importância do desenvolvimento de políticas públicas, em especial o “TFD”. Contando que 97% dos pesquisados acham fundamental o “TFD”, praticamente todos tem a mesma opinião.

Ainda ao questiona-lo sobre a sua percepção e relevância do TFD em Arinos, o mesmo ressalta:

“O TFD é Fundamental, não é nem relevante, é fundamental! Pois como que uma família pobre vai fazer um tratamento continuado de uma doença grave? como elas iram bancar isso, se na maioria dos casos as famílias ganham menos que dois salários mínimos[...].”

6.3 Nível de satisfação

Buscou-se ainda investigar a percepção dos usuários quanto a qualidade dos serviços prestados pela secretaria municipal de saúde, tendo em vista que os procedimentos para solicitar o acesso aos recursos e serviços do TFD, tais como requerimentos e encaminhamentos para os diversos tratamentos em outros municípios de referência em processos de média e alta complexidade, são requeridos por ela.

Ao analisar o Gráfico 4, observa-se que mais de 50% dos beneficiários estão satisfeitos com o apoio e suporte prestado pela secretaria de saúde, e pelo atendimento prestado pelos funcionários da administração vinculados ao TFD, demonstrando que funcionários são comprometidos com o programa e procuram satisfazer as necessidades da população assistida. No entanto, mais da metade está insatisfeita com os serviços prestados pela Convaless - CONSÓRCIO DE SAÚDE E DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO NOROESTE DE MINAS.

Em relação aos serviços prestados pelas unidades de saúde fora do domicílio, os entrevistados apresentam uma satisfação relativamente alta, em que apenas 18% não está satisfeito ou totalmente satisfeito com o TFD. Por fim, observa-se que aproximadamente 30% dos entrevistados não tem conhecimento sobre o conselho local de saúde na unidade de saúde, resultado que enfatiza o desconhecimento sobre os aspectos do programa e de políticas públicas.

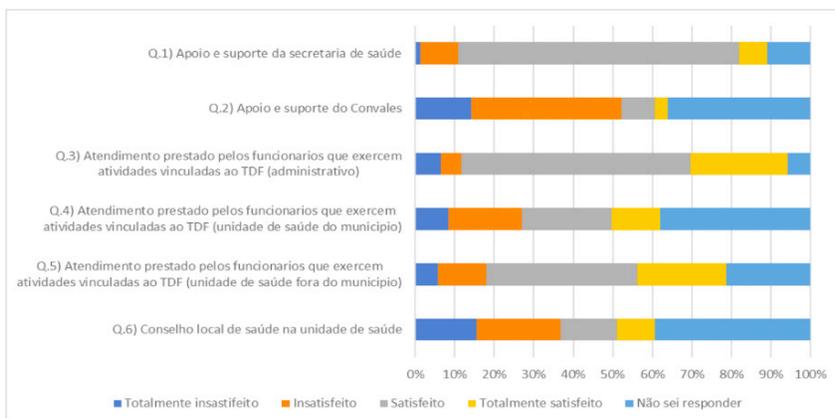


Gráfico 4- Satisfação dos beneficiários do TFD, Arinos

Fonte: Elaboração própria baseado na pesquisa de campo (2020)

Ao final dos questionários foi deixado em aberto um espaço, com o objetivo dos entrevistados ressaltasse aspectos não contemplados ao longo da entrevista. Neste quesito, observou um número elevado de entrevistado que apontaram que o valor repassado pelo programa TFD, mesmo que seja um auxílio importante para suprir despesas com saúde, ainda é baixo em termos de valores monetários para suprir todas as despesas com saúde para além do seu município.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo traçar o perfil dos indivíduos beneficiários do programa TFD na cidade de Arinos-MG, bem como a percepção dos serviços prestados pela secretaria municipal de saúde e pelo Convales.

Como pôde se observar, o perfil dos usuários do programa consiste em 53% de mulheres, 39% com nível de escolaridade de ensino fundamental incompleto, 86% possuem renda de até 2 salários mínimos e 39% de indivíduos com faixa etária de 30 a 50 anos. O baixo percentual de idosos assistidos pelo programa, sugere que possa estar sendo subutilizado, necessitando de aprofundamento de estudos para essa confirmação.

Em relação a percepção da importância do programa, 97% consideram que o TFD é importante para o município, pois sem os mesmos muitos habitantes da cidade não teria recursos financeiros próprios para arcar com as despesas, uma vez que a cidade não dispõe de serviços de alta complexidade que atenda toda a população.

No que tange a percepção e nível de satisfação do serviço prestado pela secretaria de saúde do município, nota que mais da metade da população está satisfeita com o apoio prestado, embora mais da metade não estão satisfeitos com o serviço prestado pelo

Convales, consorcio que atua em conjunto com a secretaria de saúde do município.

Neste contexto, estes indicadores foram construídos com o intuito de corroborar com as instituições públicas que administram o referido programa, para que então tracem diretrizes e mecanismos para melhorar a acessibilidade ao sistema de saúde, uma vez que em grande medida a população de Arinos relatou baixo conhecimento sobre aspectos gerais do programa.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Maria S. S.; REOLON, Rodrigo. Gestão governamental e políticas públicas locais. Revista Debates, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <www.seer.ufrgs.br/debates/article/download/7019/5453>. Acesso em: 05 jun. 2017.

CALMON, Paulo. Análise de Políticas Públicas: Uma Primeira Aproximação. 1º ed. Brasília. Universidade de Brasília. 2013.

CANTON, João V. D. Políticas públicas, planejamento e desenvolvimento econômico: um estudo de caso do município de Seberí/RS. [S.I.]: Repositório Ufsc, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/160466>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

CIDADE-BRASIL: Município de Arinos. Disponível em: <<http://www.cidade-brasil.com.br/municipio-arinos.html>>. Acesso em: 30 maio 2017.

DALFIO, Eduardo; LIMA, Rita; ANDRADE, Maria; CONTARATO, Priscilla C.; ANDRADE, Maria A. C. Reflexões sobre análise de implementação de políticas de saúde. [S.I.]: Scielo, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/sdeb/v39n104/0103-1104-sdeb-39-104-00210.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

DALFIOR, Eduardo T.; LIMA, Rita de Cássia D.; CONTARATO, Priscilla C.; ANDRADE, Maria A. C. Análise do processo de implantação de políticas de saúde: um estudo de caso baseado no enfoque da política institucional. [S.I.]: Scielo, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v40n111/0103-1104-sdeb-40-111-0128.pdf>>. Acesso: 15 set. 2017

FERNANDES, Silvio D. P. Tratamento fora de domicílio no quarto e sétimos centros regionais de saúde do estado do Pará: Informações úteis para o planejamento da gestão do trabalho no SUS. [S.I.]: Repositório Univali, 2010. Disponível em: <<https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1213>>. Acesso em: 20 out. 2017.

FREITAS, Roberto L. C. Governança participativa no âmbito do orçamento público: os casos dos municípios mineiros de unai e buritis, participantes da região integrada de desenvolvimento do distrito federal e entorno- ride-df. Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2016.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. Políticas públicas e desenvolvimento. Brasília: Editora Universidade de Brasília. 3º ed. 2014

GIL, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MADEIRA, Lúcia M. Avaliação de políticas públicas. 1º ed. Porto Alegre. UFRGS. 2014.

SILVA, Daniel C. Contextualização: políticas públicas no Brasil. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, 21 mai. 2011. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19158>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

TREVISAN, Andrei P.; BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. [S.l.]: Scielo, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a05v42n3.pdf>>. Acesso: 06 jun. 2017.

CAPÍTULO 11

O IMPACTO DA TELEDUCAÇÃO EM CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EM SAÚDE NA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 29/05/2020

Cláudia Rayanes de Carvalho

Universidade Federal do Amazonas – UFAM.
Boa Vista - Roraima

Chrystyan Bezerra de Sousa

Universidade Federal do Amazonas – UFAM.
Boa Vista - Roraima

Aymêe Costa Cardoso

Universidade Federal do Amazonas – UFAM.
Boa Vista - Roraima

Sezilde Regina Trindade de Araújo

Universidade Virtual de Roraima – UNIVIRR
Boa Vista - Roraima

Jurandir Moura Dutra

Universidade Federal do Amazonas.
Manaus – Amazonas

RESUMO: Nos últimos anos houve um crescimento da oferta e procura por cursos superiores a distância no país. Esse aumento de interesse teve fundamento nas diferenças metodológicas dessa modalidade consubstanciada pela evolução das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDIC). Seu público alvo é formado por pessoas que tem pouca disponibilidade de horários para o ensino presencial. Assim, este estudo analisou o impacto da teleducação em cursos de especialização *lato sensu* Gestão em Saúde na modalidade a

distância, no polo de Boa Vista-RR. Para o alcance desse objetivo buscou-se determinar o grau de satisfação dos discentes matriculados em oferta, assim como analisar se a metodologia adotada foi satisfatória e, da mesma forma, compreender os principais desafios enfrentados pelos mesmos durante a trajetória do curso. A pesquisa foi do tipo bibliográfica, descritiva, de campo, com *survey* e de caráter quali-quantitativo, cuja coleta de dados se deu através de questionários com perguntas fechadas. Os resultados apontam que o curso de especialização *lato sensu* Gestão em Saúde, ofertado pela Universidade Federal do Amazonas, atingiu grau razoável de satisfação dos alunos, o que causou um impacto positivo no processo de ensino-aprendizagem. Foi possível, ainda, analisar a satisfação da classe acadêmica em relação à metodologia aplicada como parcialmente positiva. Também foi possível compreender os principais desafios enfrentados pelos discentes durante a trajetória do curso, sendo em sua maioria problemas ocasionados pela baixa qualidade do sinal de internet e pelas dificuldades encontradas para conciliar estudo, trabalho e família.

PALAVRAS-CHAVE: Desafios Acadêmicos. Satisfação Acadêmica. Recomendações Pedagógicas.

THE IMPACT OF TELEDUCATION ON LATO SENSU SPECIALIZATION COURSES IN HEALTH MANAGEMENT IN DISTANCE LEARNING

ABSTRACT: In recent years there has been a growth in supply and demand for Distance

Higher Education courses in the country. This increase of interest was based on the methodological differences of this modality embodied in the Evolution of Digital Information and Communication Technologies (DTIC). Its target audience is formed by who have limited availability for on-site teaching. Thus, this study analyzed the impact of tele-education in lato sensu specialization courses in Health Management in distance learning courses, in Boa Vista-RR. In order to achieve this goal, there was an effort to determine the degree of satisfaction of the students enrolled on offer, as well as to analyze whether the methodology adopted was satisfactory and, likewise, to understand the main challenges faced by them during the course. The research was of a bibliographic, descriptive, fieldwork type, with a survey and of a qualitative and quantitative character, whose data collection was done through questionnaires with closed questions. The results indicate that the lato sensu specialization course in Health Management, offered by the Federal University of Amazonas has reached a reasonable degree of student satisfaction, which has had a positive impact on the teaching-learning process. It was also conceivable to analyze the satisfaction of the academic class in relation to the methodology applied as partially positive. In addition, it was also possible to understand the main challenges faced by the students during the course, most of which were problems caused by the low quality of the internet signal and the difficulties encountered in reconciling study, work and family.

KEYWORDS: Academic Challenges. Academic Satisfaction. Pedagogical Recommendations.

1 | INTRODUÇÃO

A divisão do trabalho, a padronização das tarefas e a especialização do cargo foram concepções construídas a partir dos estudos e postulados propostos por Frederick Taylor na Escola da Administração Científica. Evidentemente que essas mudanças afetaram também a educação, pois as necessidades de formação acadêmicas foram maiores que a capacidade instalada do sistema educacional. Dessa forma, o modelo de educação à distância (EaD) restou fortalecido principalmente para dar vazão a essa demanda: a formação de mão de obra especializada para o mercado de trabalho.

De certa forma, essa necessidade se tornou imperativa nos dias atuais, pois em face das distâncias geográficas as populações de regiões mais remotas carecem de especialização também, mas a logística do modelo de educação presencial tornou-se insustentável para atingi-las. A educação a distância, nesse caso, apresentou-se como solução capaz de reduzir custos tendo como aliada a evolução das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDIC).

Assim, nos últimos anos notou-se um crescimento da oferta e procura por cursos superiores a distância no país, instigando a busca por entender as peculiaridades dessa modalidade de ensino, não somente ao que diz respeito às metodologias e aos recursos utilizados, mas especificamente ao público integrado por esta modalidade, que por sua vez é consideravelmente distinto dos encontrados no ensino presencial.

Entretanto, significativo volume dos alunos matriculados nesta modalidade já vem de uma experiência em cursos presenciais, o que causa certo impacto de compreensão

metodológica. Então, de que forma os cursos EaD impactam na formação acadêmica?

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o impacto da teleeducação, em cursos de especialização *lato sensu* em Gestão em Saúde, aos alunos matriculados no polo EaD de Boa Vista-RR. Para o alcance desse propósito, foram traçados objetivos específicos, a saber: determinar o grau de satisfação dos discentes; analisar se a metodologia adotada foi avaliada como satisfatória pela classe acadêmica; assim como elencar e compreender os principais desafios enfrentados pelos discentes durante a trajetória do curso.

1.1 Educação a distância e seu contexto no Brasil

De acordo com Garbe, Ramos e Sigulem (2017, p. 78), no Brasil:

A oferta de cursos superiores a distância foi oficializada em 1996, e legalmente é definida como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares e tempos diversos.

Entretanto, Marcuzzo, Gubiani e Lopes (2018), afirmam que o ensino a distância é marcado pela separação física entre professor e aluno, mas sem perder a interação do processo de aprendizagem, onde os métodos utilizados devem garantir essa interação, flexibilizando o aprendizado em termos temporais e locais.

A educação a distância (EaD) registra grande ascensão a partir do advento das novas tecnologias de comunicação, o que permitiu a disseminação e democratização do acesso à educação nos mais variados meios sociais e econômicos. Existem diferentes fontes que podem ser utilizadas como meio de informação e comunicação, como o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (ALMEIDA, 2016).

Nesta Sociedade do Conhecimento, a pressão pelo saber está atrelada à condição do aprendizado ao longo da vida. De fato, o emprego das tecnologias digitais informacionais para apoio às tecnologias educacionais, tem grande potencial para melhorar o tratamento dos conteúdos a serem ministrados em diversos contextos, frente a diversas necessidades educacionais e de aprendizado. Elas permitem também o desenvolvimento de sistemas de gerenciamento de dados e informação, para facilitar a gestão dos cursos ofertados na modalidade do ensino híbrido (LOPES; HEIMANN, 2016).

O amplo desenvolvimento tecnológico das últimas décadas transcendeu os campos econômicos e de produção industrial, para adentrar no campo da educação e da saúde. Isso se deve principalmente ao uso das Tecnologias Digitais da Informação e das Comunicações (TDIC), conduzindo à sociedade digital e globalizada, na qual o tempo e as distâncias geográficas foram relativizados, produzindo um forte impacto nas comunicações (LOPES; HEIMANN, 2016).

De acordo com Neves e Gonçalves (2013), há dois tipos de comunicação na Educação a Distância: a síncrona (onde é necessária participação do professor e aluno e a comunicação é caracterizada pelo contato *on-line*, transmissões via satélite, teleconferências, videoconferências ou chats); e a comunicação assíncrona (onde a comunicação ocorre sem auxílio da internet, por meio de correio eletrônico, transferência de arquivos, lista de discussões, blogs e apresentação de vídeos).

Schlickmann et al (2009) afirmam que as pessoas que buscam a modalidade de ensino a distância, em sua maioria, são pessoas adultas, autônomas e na maioria das vezes profissionais atuantes, uma vez que estes apresentam preocupações pessoais variadas o que os impulsiona pela busca de ferramentas e meios mais flexíveis. Muitos desses também já tem conhecimento da logística de ensino a distância, o que torna mais prático conciliar as responsabilidades pessoais.

1.2 Telessaúde no Brasil e metodologias aplicadas na teleeducação

Na área da saúde, a EAD surge como um meio de oportunizar a formação permanente de profissionais e a melhoria na atuação do trabalho. No setor da saúde, a telessaúde é uma ferramenta de ensino que oferta suporte especializado à equipe profissional com diversificada especificidade de atividade, e por atingir profissionais localizados em áreas remotas e devido a sua grande utilidade na realização de diversas atividades no campo da saúde, ganhou mais espaço (PINTO *et al.*, 2014).

As TDIC estão cada vez mais sendo utilizadas, tanto para entretenimento quanto para a produção de conhecimentos. Os objetos digitais, quando associados à educação, seja presencial ou a distância, constituem-se em uma estratégia de ensino enriquecedora, promovendo um vasto conhecimento e tendo como característica o dinamismo do processo de ensinar. Para alcançar essas características, é preciso que o docente tenha um planejamento pedagógico coerente, definindo claramente os objetivos educacionais pretendidos por meio da aplicação das ferramentas digitais, utilizando-as a seu favor (HOLANDA *et al.*, 2015).

As ferramentas utilizadas nos ambientes virtuais devem ir muito além do que se trabalha em sala de aula, pois a aprendizagem exige uma complexidade maior que vai além da utilização da tecnologia, e o sucesso da construção do conhecimento se dá por meio da interação dos participantes (MARCUSO; GUBIANI; LOPES, 2018).

Netto, Giraffa e Faria (2010, p. 114) complementam dizendo, que:

A EAD deve considerar na prática, as mesmas questões que são consideradas essenciais em qualquer modalidade de ensino, seja presencial ou a distância. Nessa perspectiva, é preciso pensar os materiais didáticos de uma forma coerente com os novos parâmetros da educação. Cabe ressaltar que as práticas pedagógicas influenciam consideravelmente na qualidade do curso e algumas vezes estão ligadas a motivação do aluno.

Existe uma metodologia de aprendizagem baseada em equipes, que por sua vez consiste na formação de pequenos grupos que seguirão três etapas: na primeira, há preparação do material (contexto/cenário) onde os integrantes dos grupos fazem o estudo e análise desse material; na segunda etapa os participantes são submetidos à verificação do conhecimento prévio por meio de testes individuais e em equipes, levantam dúvidas e dão retorno em relação ao conteúdo; na última etapa, ocorre a aplicação dos conceitos (ROSA JUNIOR, 2015).

Há variadas possibilidades metodológicas ativas, mas elas precisam acompanhar os objetivos pretendidos, ou seja, se a proposta é ter alunos proativos é aconselhável metodologias que envolvam os acadêmicos em atividades cada vez mais complexas, nas quais tenham que tomar decisões e avaliar resultados (CHRISTOFOLETTI, 2014).

O emprego de metodologias ativas reforça o desenvolvimento de estratégias de ensino-aprendizagem participativas, com abordagem libertadora, criativa, reflexiva, construtiva e questionadora dos conteúdos. Essas abordagens possuem o potencial de despertar não só nos discentes, mas também nos docentes e monitores, a necessidade e a capacidade de instrumentalizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para atender as demandas da população, de acordo com as perspectivas de avanço da profissão (SANTOS *et al.*, 2013).

1.3 Impacto educacional da teleducação em cursos a distância e o papel do professor tutor

A teleducação incentiva uma rápida organização e síntese de conhecimentos, facilita na telessaúde a troca de conhecimentos e acelera a implementação de inovações na rede de cuidados de saúde (SILVA, MOREL & MORAES, 2014).

De acordo com Marcuzzo, Gubiani e Lopes (2018), a interação no ambiente da educação a distância não acontece apenas entre o aluno e o material, mas também entre alunos e tutor, alunos e instituição de ensino, e entre os demais elementos que compõem o universo do aluno, uma vez que, dessa forma o aprendizado depende de cada um e não apenas do professor ou tutor.

Os mesmos autores destacam que a satisfação do aluno pode ser influenciada pelo comportamento dos instrutores e professores, que por sua vez apresentam papel fundamental na integração e motivação dos alunos em cursos de modalidade à distância. A satisfação do aluno não é somente um indicativo da qualidade, mas sim um componente da aprendizagem.

Dentre os envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem dos cursos na modalidade a distância, o Ministério da Educação especifica que o “curso deve conter um corpo de tutores com qualificação adequada ao projeto do curso” (BRASIL, 2017, p. 18).

A natureza pluridimensional da EAD, por sua vez, faz dessa modalidade de ensino um campo fértil para estudos que envolvem o aprendizado, a disseminação e o

uso da informação. Contudo, deve-se lembrar de que a tecnologia em si não constitui o determinante principal ou único desse processo (e de seus resultados), e nem deve ser esquecido o importante papel das tecnologias de operação (planejamento, gestão, governança, logística) (MORAN, 2010).

A teleeducação, em qualquer que seja a área de ensino, alcança maiores resultados quando traz um método mais ativo e dinâmico, para que cause maior adesão dos alunos e profissionais, entretanto, a qualidade da transmissão é o fator determinante para o sucesso dos cursos. De modo geral, na Ciência da Informação, a representação de ensino EAD virá tornar-se cada vez mais primordial, provocando um impacto positivo nessa modalidade de ensino para a presente e futuras gerações (DORIGATTI *et al.*, 2014).

2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, de campo, com *Survey*, e abordagem quali-quantitativa.

Foi realizado um levantamento de dados entre 36 (trinta e seis) alunos do curso de especialização *latu sensu*, Gestão em Saúde, modalidade a distância, de uma instituição pública de Boa Vista – RR.

Os critérios de inclusão, foram: alunos de cursos de especialização *latu sensu*, modalidade a distância, da área da saúde, cursando a partir dos dois últimos semestres.

Os critérios de exclusão, foram: acadêmicos de cursos de especialização modalidade a distância de áreas distintas à da saúde e alunos de cursos de especialização modalidade a distância que estejam cursando os primeiros semestres.

A pesquisa foi realizada na Universidade Virtual de Roraima (UNIVIRR), situada na Alameda dos Bambus nº 525 - Bairro Pricumã - Boa Vista-RR.

O instrumento que auxiliou a coleta de dados foi um questionário com 07 (sete) questões semifechadas, relacionadas ao tema da pesquisa, no período de 17 de maio de 2019 a 04 de junho de 2019.

Para atender à Resolução 466/2012 do CNS-MS, os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e participaram apenas após a explicação de como serão divulgados os dados e com a garantia do anonimato.

Depois de aplicado o questionário, os dados foram tabulados no programa Excel 2016, na forma de planilha, e depois colocados em forma de gráficos no programa Microsoft Word 2016.

3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Perfil dos entrevistados

Os sujeitos da pesquisa selecionados que prevaleceram, foram jovens entre 29 e

39 anos. Destes, 66% do sexo feminino e 34% do sexo masculino. 99% afirmam residir em Boa Vista, enquanto que 1% estão fixados em outros municípios do Estado de Roraima. Essas informações condizem com o que Schlickmann *et al* (2009) diz, quando afirma que as pessoas que buscam a modalidade de ensino a distância, em sua maioria são pessoas adultas, autônomas e na maioria das vezes profissionais atuantes, uma vez que estes apresentam preocupações pessoais variadas.

De acordo com o gráfico 1, 56% dos entrevistados afirmam já terem experiências com cursos a distância, enquanto que 44% dizem ser o primeiro contato com essa modalidade de ensino. Os resultados confirmam a afirmação de Schlickmann *et al* (2009), pois conforme os autores, a maioria dos estudantes de modalidade EaD já são experientes, ou seja, já conhecem a logística de ensino, sendo que buscam essa opção por ser mais prática e mais viável para conseguir conciliar responsabilidades pessoais.

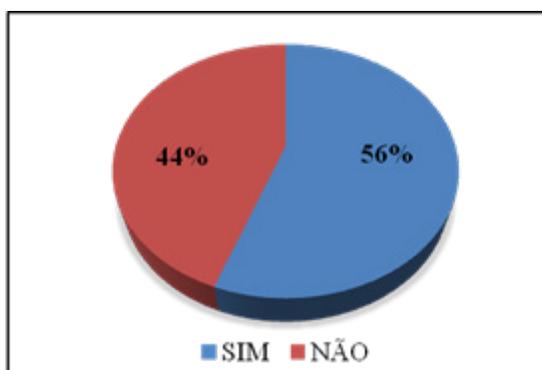


Gráfico 1: Ingressos e experiências em cursos EAD

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

Analisando o gráfico 2, que diz respeito às ferramentas utilizadas nas disciplinas do curso, 58% dos entrevistados afirmaram considerar boas, enquanto que 22% consideraram regular, 20% dizem que as ferramentas são ótimas, e ninguém apontou que as ferramentas são ruins, ou seja, de forma geral os estudantes estão parcialmente satisfeitos com os recursos utilizados.

Dessa forma, Marcuzzo, Gubiani e Lopes (2018) complementam dizendo que as ferramentas utilizadas nos ambientes virtuais devem ir muito além do que se trabalha em sala de aula, pois a aprendizagem exige uma complexidade maior, que vai além da utilização da tecnologia e o sucesso da construção do conhecimento se dá por meio da interação dos participantes.

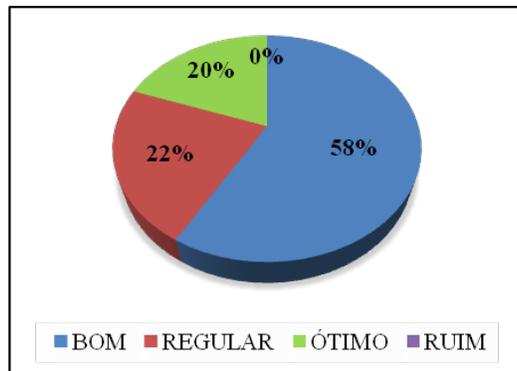


Gráfico 2: Avaliação da escolha das ferramentas/recursos utilizados pelas disciplinas do Curso

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

Quando questionados acerca das práticas pedagógicas utilizadas no decorrer do curso, 56% dos entrevistados disseram considerar boas, 39% afirmaram ser regular, 5% ótima e nenhuma pessoa mencionou a opção ruim, o que demonstra a satisfação parcial e não completa, por parte dos alunos (Gráfico 3).

Em relação a isso, Netto, Giraffa e Faria (2010, p. 114) afirmam que a EAD deve considerar na prática, as mesmas questões que são consideradas essenciais em qualquer modalidade de ensino, seja presencial ou a distância. Nessa perspectiva, é preciso pensar os materiais didáticos de uma forma coerente com os novos parâmetros curriculares da educação. Cabe ressaltar que as práticas pedagógicas influenciam consideravelmente na qualidade do curso e algumas vezes estão ligadas à motivação do aluno.

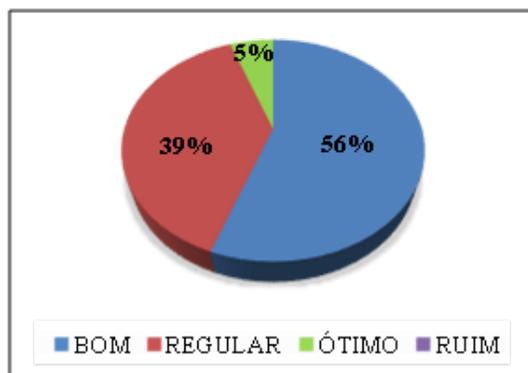


Gráfico 3: Avaliação das Práticas Pedagógicas utilizadas pelo Curso

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

De acordo com o gráfico 4 é quase que semelhante o quantitativo de entrevistados que afirmam sentir dificuldades de aprendizagem (47%) e os que dizem não apresentar dificuldades (53%). Mas a maioria se diz consideravelmente confortável diante do aprendizado ofertado pelos professores, tutores e coordenação do curso, o que é algo positivo, pois mostra que o objetivo está sendo alcançado.

Marcuzzo, Gubiani e Lopes (2018) complementam dizendo que a interação não acontece apenas entre o aluno e o material, mas também entre alunos x tutor, alunos x instituição de ensino e entre os demais elementos que compõem o universo do aluno. E conforme a opinião da maioria dos entrevistados, essa interação e aprendizagem foi alcançada.

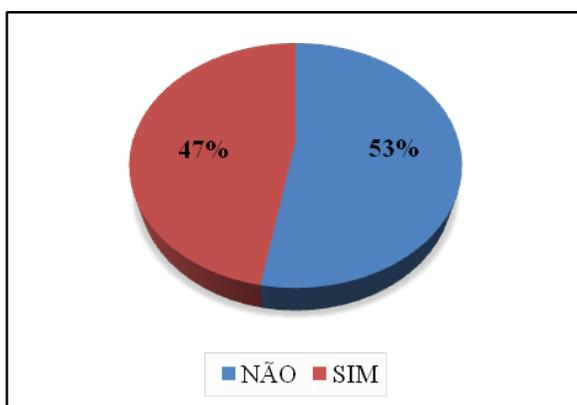


Gráfico 4: Percepção quanto a dificuldades de aprendizagem entre os atores que compõem o curso

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

No gráfico 5 é possível observar que 53% dos estudantes estão satisfeitos com o curso gestão em saúde, enquanto que 25% afirmam estar parcialmente satisfeitos e 11% dizem estar insatisfeitos e totalmente satisfeitos, respectivamente. Diante disso, nota-se que de forma geral o resultado foi positivo, pois a maior parte afirmou que o curso foi satisfatório (Gráfico 5).

Sobre isso, Marcuzzo, Gubiani e Lopes (2018) apontam que a satisfação do aluno pode ser influenciada pelo comportamento dos instrutores e professores, que por sua vez apresentam papel fundamental na integração e motivação dos alunos em cursos de modalidade à distância. A satisfação do aluno não é somente um indicativo da qualidade, mas sim um componente da aprendizagem.

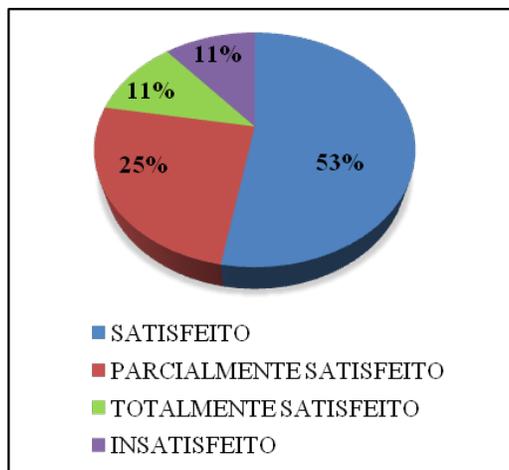


Gráfico 5: Satisfação em relação ao curso
 Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

Nota-se que dentre as maiores dificuldades enfrentadas pelos alunos durante a trajetória de curso, foi conciliar estudo/trabalho/família, com 58%, seguida de problemas de conexão/internet, com 30%. A justificativa desse resultado talvez seja o fato da maioria dos alunos serem pessoas adultas (como mostra o perfil dos entrevistados) e por isso terem responsabilidades diversas, enquanto que o problema de conexão pode ser devido às constantes quedas de energia que o Estado de Roraima enfrenta (Gráfico 6).

Esses resultados estão de acordo com Garbe, Ramos e Sigulem (2017), pois afirmam que os alunos de cursos modalidade a distância possuem características de acumular experiências (trabalho, família, formação acadêmica) e conhecimentos ao longo da vida, sendo necessário conciliar os estudos com tudo isso.

O gráfico 6 apresenta proporção igual a 3% para locomoção/transporte, questões pessoais, logística e metodologia aplicada. Destaca-se que a logística (ida de uma cidade até a outra) é desafio interessante, pois apenas um participante informou residir em município diferente, embora nessa questão mais de uma pessoa afirmou ter dificuldades de logística, o que nos leva a supor que seja um erro de interpretação em ambas as perguntas.

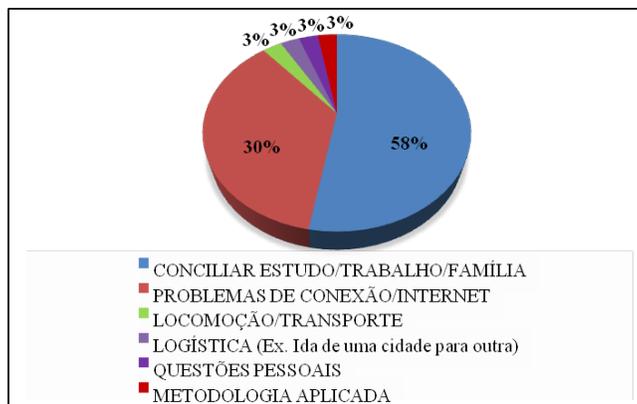


Gráfico 6: Desafios enfrentados durante a trajetória no curso

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

O quadro 1 apresenta as principais sugestões de melhorias para o curso colocadas pelos participantes. O que mais se destacou foram sugestões de maior agilidade para responder as solicitações de dúvidas dos alunos e desenvolver melhor as metodologias, seguidas por mais encontros presenciais, plataforma mais dinâmica e maior apoio por parte dos professores aos alunos. Essas sugestões prevaleceram talvez pelo fato de que grande parte dos alunos já terem vindo de outras experiências de cursos a distância (Gráfico 1), e por isso estarem habituados com outros métodos ou, ainda, porque os tempos de respostas aos questionamentos dos alunos foram frustrantes.

SUGESTÕES	TOTAL DE RESPONDENTES
Mais encontros presenciais.	8
Agilidade para responder as solicitações de dúvidas dos alunos e desenvolver melhor as metodologias.	8
Apostilas personalizadas, focadas em cada assunto específico e mais atualizadas, aulas em videoaula, contato mais próximo com os professores através de grupo de WhatsApp.	4
Indiferente.	4
Cronograma e tutores mais organizados.	3
Maior comunicação entre tutores, professores e alunos.	3
Plataforma mais atualizada e dinâmica.	2
Prazo maior para entrega das atividades.	2
Maior apoio e contato dos professores com o aluno.	2
Maior divulgação do curso.	1
Capacitação de tutores presenciais	1
Aulas práticas	1
Mais ferramentas de avaliação	1
Manter mais ofertas de cursos EaD	1

Quadro 1: Sugestões de melhorias para o curso

Fonte: pesquisa de campo, maio/junho, 2019.

Com relação a isso, Marcuzzo, Gubiane e Lopes (2018) afirmam que o ensino a distância é marcado pela separação física entre professor e aluno, mas sem perder a interação do processo de aprendizagem. Ainda, os métodos utilizados devam garantir essa interação, flexibilizando o aprendizado em termos temporais e locais. Ou seja, foi possível notar que a metodologia de ensino deixou um pouco a desejar para a maioria dos alunos, todavia, também é perceptível que muitos não se adaptaram à prática de ensino a distância, talvez porque haja poucos encontros presenciais. O ambiente virtual também deve ser uma ferramenta de comunicação e aprendizado bem-sucedida.

Houve também sugestões relacionadas a melhorias nos instrumentos de ensino (apostilas, vídeo aulas), (Gráfico 2), onde 58% dos entrevistados afirmaram considerar boas as ferramentas utilizadas nas disciplinas do curso. Outras sugestões tornam possível introdução de outras ferramentas de comunicação (aplicativo de celular: *whatsApp*), maior prazo para entrega de atividades, sendo que este foi um dos fatores que levou muitos alunos a perderem prazos (no início e final do curso), aulas práticas, que seria um diferencial para o curso, fazendo com que os alunos vivenciassem de fato a função de um gestor, maior divulgação do curso, para que assim haja uma maior demanda de alunos. Capacitação de tutores presenciais também foi citada como necessidade de melhoria, mas cabe ressaltar que o papel do tutor é de fornecer informações e ser como uma ponte entre o professor e o aluno, pois a função de fornecer o aprendizado propriamente dito cabe ao professor. Outra sugestão foi a necessidade de disponibilização de mais ferramentas de avaliação e a proposição de mais ofertas de cursos a distância.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, a educação a distância tem ganho força nos últimos tempos, uma vez que a oferta e procura tem aumentado. Muitas pessoas optam por essa modalidade por ser mais flexível com os horários, metodologias diferenciadas, o que chama a atenção de muitos estudantes, principalmente aqueles que têm uma rotina consideravelmente atarefada.

O curso de especialização *lato sensu* Gestão em Saúde, ofertado pela Universidade Federal do Amazonas, foi satisfatório na visão dos alunos do polo EaD de Boa Vista-RR, o que causou um impacto positivo no processo de ensino-aprendizagem, pois por mais que significativa parcela deles venha de experiências anteriores com educação a distância, há também uma parcela que vivencia a primeira experiência.

Com tudo isso, os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível analisar a satisfação da classe acadêmica em relação à metodologia aplicada, que por sua vez foi parcialmente positiva, já que compreender os principais desafios enfrentados pelos discentes durante a trajetória no curso a distância poderá auxiliar o planejamento pedagógico das próximas ofertas e orientar a gestão do curso.

Ainda, ressalta-se que durante a pesquisa de campo foram enfrentados alguns entraves, sendo alguns deles o tamanho da amostra e uma perceptível desmotivação por parte de alguns, em vistas dos demorados retornos dos professores.

A relevância da pesquisa abrange um interesse tanto institucional, docente e discente, pois aborda e expressa principais dificuldades vivenciadas por alunos, e principalmente sugestões colocadas pelos próprios alunos, que servirá de base para um melhor aprimoramento do curso, metodologias, professores, tutores e coordenação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Almiro Eduardo de; SEVERO, Valdete Souto. **Direito à desconexão nas relações sociais de trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a distância. **Referências de qualidade para a Educação Superior a distância**. Brasília, ago. 2017.

CHRISTOFOLETTI, Gustavo, et al. Grau de satisfação discente frente à utilização de métodos ativos de aprendizagem em uma disciplina de Ética em saúde. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 2, p. 188–197, 2014. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/823/334>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

DORIGATTI, A. E. et al. Telemedicina como ferramenta de ensino no cuidado ao paciente queimado. **J. Bras. Tele.**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 221-225, 2014. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/jbtelessaude/article/view/10234/8019>>. Acesso em: 01 mai. 2019.

GARBE, Gisele Grinevicius; RAMOS, Monica Parente; SIGULEM, Daniel. Sucesso e evasão em cursos de especialização a distância. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, v. 3, n. 2, mai.-ago. 2017, p. 77-93.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

HOLANDA, V. R, et al. Ensino e aprendizagem em ambiente virtual: atitude de acadêmicos de enfermagem. **REME: Rev. Min Enferm.**, v. 19, n. 1, Jan - Mar. 2015.

LOPES, J. E.; HEIMANN, C. Uso das tecnologias da informação e comunicação nas ações médicas a distância: um caminho promissor a ser investido na saúde pública. **J. Health Inform.**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 26-30, 2016.

MARCUZZO, Marlei Maria Veduim; GUBIANI, Juçara Salete; LOPES, Luis Felipe Dias. **A satisfação dos alunos de educação a distância em uma Instituição de Ensino Superior**. 2018. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/wp-content/uploads/sites/350/2018/07/SatisfacaoAlunosEducaçãoDistânciaIES.pdf>. Acesso em: 07 junho. 2019.

MARTINS, R. X. **Metodologia de pesquisa**: guia de estudos. Lavras: UFLA, 2013. 64 p.

\

MORAN, J. M. **A Gestão da Educação a Distância no Brasil**. In: MILL, D, PIMENTEL, N. (Orgs.) Educação a Distância: desafios contemporâneos. São Carlos: Editora Universidade Federal de São Carlos, 2010.

NETTO, Carla; GIRAFFA, Lucia M. M., FARIA, Elaine T. **Graduações a distância e o desafio da qualidade**. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. 145 p.

CAPÍTULO 12

UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM ATRAVÉS DE UM MÉTODO PARA RESOLUÇÃO DE CASOS DE ENSINO

Data de aceite: 01/09/2020

Data da Submissão: 08/06/2020

Fabrizio Meller-da-Silva

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Maringá-Paraná
<http://lattes.cnpq.br/8809703063314679>

Reinaldo Cabrijana Ortiz

Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Maringá – Paraná
<http://lattes.cnpq.br/3664900245913796>

RESUMO: Este ensaio teórico tem como objetivo propor um método para a resolução de casos de ensino a ser utilizado pelos alunos de graduação e pós-graduação como uma forma de aceleração da aprendizagem. Buscou-se compreender o processo de aplicação do caso de ensino e identificar os benefícios de sua utilização, contextualizado à realidade brasileira. Para isso, é realizado um ensaio teórico resultando na apresentação de um modelo analítico que se trata de um método para resolução de casos de ensino com dez etapas dispostas em uma estruturação lógica, visual e instrumental. Tal método se constitui em um mecanismo de aceleração da aprendizagem. Sugerem-se novas investigações experimentais utilizando o *framework* proposto.

PALAVRAS-CHAVE: Metodologia Ativa de Aprendizagem; Caso de Ensino; Estratégia de Ensino; Resolução de Casos.

A THEORETICAL ESSAY ON THE ACCELERATION OF LEARNING THROUGH A METHOD FOR SOLVING TEACHING CASES

ABSTRACT: The objective of this article is to propose a method for the resolution of teaching cases to be used by graduate and post-graduate students as a way of speeding up learning. It has been sought to understand the process of application of the teaching case and identify the benefits of its use, contextualized to the Brazilian reality. A theoretical experiment has been performed resulting in the presentation of an analytical model that is a method for solving teaching cases with ten stages arranged in a logical, visual and instrumental structuring. Such a method constitutes a mechanism for accelerating learning. Further experimental investigations have been suggested using the proposed framework.

KEYWORDS: Active Learning Methodology; Teaching Case; Teaching Strategy; Case Studies.

INTRODUÇÃO

O ensino de Administração e o sistema educacional, no Brasil, está em constante mudança e almeja a formação de administradores capazes de se adequarem a ambientes complexos e a um mercado mais turbulento. E para isso, o “caso de ensino”, também intitulado “método do caso” pode ser entendido como uma estratégia de ensino-aprendizagem, configurando-se como uma

possível solução para melhoria da experiência pedagógica no ensino em Administração e outras áreas correlatas, pois envolve o aluno no processo de aprendizagem com situações advindas da realidade das organizações (IKEDA; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005, 2006). Essa melhoria pedagógica pode ser percebida com o crescimento de 296% na publicação de casos de ensino, em pouco mais de uma década, no Brasil (MELLER-DA-SILVA; UENO; SAMPAIO, 2019).

O caso se tornou bastante adequado como um método de ensino porque direciona os indivíduos a assumirem o papel de tomadores de decisões e proporciona um melhor entendimento dos fatos administrativos (GIL, 2004). Ikeda, Oliveira e Campomar (2005) aponta a existência de dezenove tipos de casos de ensino que podem atender diversos objetivos e condições educacionais, apesar de que se verifica o predomínio de dois grandes tipos: o caso-demonstração e o caso-problema (ROESCH; FERNANDES, 2007).

Nota-se, de modo tradicional, a utilização de livros no processo de ensino-aprendizagem mediante leitura e resolução de exercícios. De outro modo, os casos de ensino proporcionam descrições de situações de negócio específicas. Assim, além da leitura e reflexão necessária para aprendizagem (também comum nos periódicos e livros), oportuniza-se o desenvolvimento de outras habilidades e atitudes na resolução individual, na etapa de discussão em grupo e, também, na etapa de fechamento executado pelo professor ou mediador.

Vários autores ao longo de algumas décadas, como Shapiro (1975), Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1981), Golich *et al.* (2000), Hammond (2002) e Gil (2004), relatam benefícios aos participantes de aulas que utilizaram o método de casos de ensino, como o desenvolvimento de habilidades analíticas, decisórias, de pensamento em grupo, de comunicação e de criatividade, além da participação ativa no processo de aprendizagem.

Há várias publicações e pesquisas acerca do tema: Gonzalez (2011) listou de maneira reflexiva os prós e contras da utilização de casos de ensino apontando que dentre três tipologias de inteligência (a científica, técnica e a gerencial), o caso exige, principalmente, aspectos da inteligência gerencial que é capaz de gerar no participante uma decisão mais rápida no seu mecanismo de obtenção de novos conhecimentos). Souza *et al.* (2013) analisaram a compatibilidade entre métodos de ensino, estilos de aprendizagem dos alunos e estilos de ensino dos professores no curso de Administração em uma universidade pública e concluíram que a maioria dos alunos possui estilo assimilador, preferindo aulas expositivas e atividades em sala. Sonaglio, Godoi e Silva (2013), com base na pesquisa da aprendizagem experiencial, concluíram que a aplicação de casos no curso de Administração contribui para um aprimoramento de habilidades. Silva, Oliveira e Motta (2013) analisando o método do caso e jogos de empresa como estratégias de ensino - aplicados em conjunto - concluíram que não houve ganhos ou perdas significativas na assimilação de conhecimento. Lourenço e Magalhães (2014) relataram o caso como estratégia promissora na internalização de competências em alunos. E Guess (2014) propôs uma metodologia

pedagógica orientativa à instrutores desde a identificação de um caso, a sua preparação e, por fim, a aplicação em sala de acordo com o nível de envolvimento dos participantes na perspectiva de majorar eficiência na aplicação do método.

Nesse contexto, apesar de diversas investigações na área, não foi encontrado na literatura uma proposição estruturada e replicável de auxílio para resolução de casos. Este artigo procura preencher essa lacuna, propondo uma estrutura metodológica, bem como um “*template*” genérico replicável para resolução de casos de ensino. Portanto, esse ensaio teórico apresenta o seguinte questionamento: Existe um método pedagógico ideal para resolução de casos de ensino a ser disponibilizado aos alunos? Nesta direção, o objetivo geral deste ensaio é propor um método para a resolução de casos de ensino, que se trata de um modelo analítico proposto, a ser utilizado por alunos de graduação e pós-graduação, como uma forma de aceleração da aprendizagem.

Como método de pesquisa, esse artigo constitui-se de um ensaio teórico. Segundo Meneghetti (2011) o ensaio é uma forma de elucubrações e reconhecimento em relação ao objeto que está sendo estudado. Procura-se saber, com o ensaio, como novos temas são inseridos no conhecimento (*background*) vigente, seja de natureza científica ou précientífica.

Nos tópicos a seguir, procurar-se-á compreender o processo de aplicação do caso de ensino identificando os benefícios de sua aplicação no processo de ensino-aprendizagem. Para isso, é apresentado o referencial com seus principais conceitos que oferece a fundamentação para o argumento teórico estruturante explicitado na construção do modelo (*framework*) analítico proposto. Entende-se, neste trabalho, o *framework* como uma estrutura conceitual e instrumental que tem o objetivo de servir de apoio ou guia para aceleração do processo de aprendizagem na resolução de casos de ensino. E, do ponto de vista teórico, esse trabalho pode contribuir para a sistematização visual e analítica do conhecimento acadêmico sobre o tema.

METODOLOGIA

Trata-se de um ensaio teórico que é avaliado pelo sua originalidade e concepção de novidade vinculado ao ineditismo e não pela sua possibilidade de amplo escopo de revisão da literatura, comum na pesquisa bibliográfica e em artigo de revisão; e nem pelo rigor metodológico quantitativo através de evidências empíricas. Michel (2015) comenta que a perspectiva inovativa do ensaio teórico não precisa apresentar originalidade na sua concepção exclusivamente, mas pode demonstrar uma nova abordagem, um novo viés ou, ainda, um novo elemento, qualidade ou problema do objeto em estudo. Meneghetti (2011) comenta que no ensaio há ênfase reflexiva e interpretativa em relação aos sistemas e modelos de análise. Deste modo, o ensaio teórico consiste na exposição e discussão de um assunto de importância científica e teórica que é explicitado por meio de uma breve

explicação escrita de um assunto bem delimitado, claro, sistemático e compreensivo.

Outra característica do ensaio teórico vem com a não obrigatoriedade de comprovação empírica, embora possa ser um conteúdo que venha a confirmar pressupostos teóricos (BERTERO, 2011; MENEGHETTI, 2011). Soares, Picolli e Casagrande (2018) comentando sobre Meneghetti (2011) afirmam que a validade e legitimidade de um ensaio advém dos pares ou especialistas de uma mesma área de conhecimento ou de um grupo de indivíduos que reconhecem a importância e influência do processo de reflexão que o ensaísta se submete a pensar. Sobre a capacidade de produção de um ensaio, percebe-se que

“O ensaísta é antes de tudo experimentador e não reproduzidor de conhecimento ou produto de reflexões presas à formalidade do método. Por meio do ensaio, a administração deve possibilitar um vir-a-ser, ou seja, elo entre o conhecimento existente e novo, baseados na originalidade. Em área como a administração esse processo é visto com desconfiança; para leitores cujas consciências já foram dominadas pelo método tradicional de fazer ciência esta forma de conhecimento é vista com preconceito.” (MENEGUETTI, 2011. p. 331).

Portanto, procurou-se com esse ensaio apresentar um acúmulo de conhecimento articulando-o com um avanço teórico estrutural por meio da proposta de um modelo (*framework*) analítico que é o método de resolução de casos de ensino como um mecanismo de aceleração da aprendizagem de estudantes. Logo, no presente estudo almejou-se evidenciar uma progressão lógica dos argumentos teóricos - propondo um avanço na área - mediante a estruturação lógica, visual e instrumental da proposta de um modelo analítico. Apesar da pesquisa realizada em bases de dados acadêmicas, foi identificada carência de estudos com ênfase na aceleração da aprendizagem por meio da proposta de um modelo analítico para resolução de casos de ensino.

Operacionalmente, executaram-se algumas etapas na condução deste ensaio. Na primeira etapa, executou-se uma pesquisa em artigos e *journals* que foram capazes de conduzir os autores aos livros referenciais mais clássicos que se tornaram fontes de consultas mais específicas. Na segunda etapa, foi realizada uma leitura prévia a fim de selecionar as obras que passaram para terceira fase, que foi a leitura mais seletiva com o objetivo de localizar informações mais úteis para o trabalho em questão. Por fim, na última e quarta etapa, a mais demorada, executou-se uma leitura reflexiva com objetivo da apreensão das ideias fundamentais e a construção do *framework* proposto.

PRINCIPAIS CONCEITOS

Uma Estratégia Educacional: O Caso De Ensino

A teoria administrativa, de acordo com Roesch e Fernandes (2006, p. 12) “é construída a partir da análise de problemas concretos das organizações”. O curso de Administração e áreas correlatas tem como uma de suas premissas a formação de profissionais para

solução de problemas, logo é essencial a aproximação dos alunos com situações reais. O caso de ensino pode ser entendido como uma estratégia educacional em que os alunos participantes são levados a refletir e analisar as situações descritas, geralmente tiradas de situações reais, para posterior tomada de decisões (IKEDA; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005). Para Golich *et al.* (2000) as situações reais descritas em casos são como histórias recontadas de maneira objetiva que possibilitam aos estudantes vivenciar as complexidades, ambiguidades e incertezas enfrentadas pelos participantes da história.

Gil (2004, p. 8) descreve que “o caso de ensino se distingue de outras estratégias de ensino porque são descrições de situações reais vivenciadas por administradores em organizações e não construções elaboradas pelos professores”. Golich *et al.* (2000) relatam que o método tradicional (aulas expositivas) e o caso de ensino tem os mesmos objetivos educacionais de ensinar conteúdo e de desenvolver em alunos o pensamento crítico, habilidades de comunicação, consciência social e autoconfiança. Os autores ressaltam, contudo, que tais objetivos são atingidos mais eficientemente através do caso de ensino (GOLICH *et al.*, 2000).

Nota-se uma confusão conceitual entre os termos “estudo de caso” e “caso de ensino”. Apesar de possuírem conceitos parecidos, casos de ensino podem ser confundidos com estudos de caso, pois existem semelhanças, todavia o estudo de caso tem sido uma técnica de pesquisa qualitativa e o caso de ensino uma técnica de ensino (IKEDA; OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Neste âmbito, Meller-da-Silva, Ueno e Sampaio (2019) sintetizaram uma ampliação do caso de ensino, não apenas como uma técnica de ensino, mas também como uma técnica de aprendizagem. Nesta direção, a demonstração da Matriz Ensino e Aprendizagem (Quadro 1) categoriza um modelo tradicional e inovador com um modelo de aprendizagem pedagógico passivo e ativo. Uma atividade ativa do aluno na resolução de casos de ensino pode ser reivindicado, a sua autonomia no ato de conhecer e o papel central dado à descoberta e à exploração são tidos como decisivos na aprendizagem. Portanto, no Quadro 1 descortina-se quatro vertentes, sendo que o ensino por pesquisa (EPP) é o método pedagógico mais interessante para a aplicabilidade do caso de ensino.

		Aprendizagem	
		Passiva	Ativa
Ensino	Tradicional	Aprendizagem por transmissão (APT)	Aprendizagem por descoberta (APD)
	Inovador (Caso de Ensino)	Ensino por mudança conceitual (EMC)	Ensino por pesquisa (EPP)

Quadro 1 - Matriz Ensino e Aprendizagem

Fonte: Meller-da-Silva; Ueno; Sampaio (2019).

Gil (2004) destaca a importância do uso do caso de ensino no estudo de negócios (*business*) e ressalta que o método nem sempre conduz aos objetivos pretendidos porque muitos professores não o aplicam de maneira adequada. Muitos professores e alunos preferem estratégias de ensino tradicionais como a aula expositiva. Especificamente, é possível encontrar alguns grandes centros de propagação do método do caso como a *Harvard University* e a *University of Virginia* nos EUA, a *IESE Business School* e a *ESADE Business School's* na Espanha, o *Centre for Asian Business Cases* e a *University of Hong Kong*, na Ásia.

Estrutura de Casos de Ensino

Shapiro (1975) relata o caso de ensino em administração como uma descrição de uma situação gerencial escrita, na maioria das vezes, em formato de texto de duas a vinte e cinco páginas, utilizada em salas de discussão de uma variedade de programas educacionais, como por exemplo, o *MBA* da *Harvard Business School*. Casos, ainda segundo Shapiro (1975), são frequentemente suplementados com leituras e pequenas palestras. Roesch e Fernandes (2006) explicam que o tamanho da história pode variar dependendo do público alvo, como alunos de graduação ou pós-graduação, podendo ser utilizados anexos para melhor compreensão, como gráficos, balanços e organograma da organização em estudo. Além disso, as notas de ensino acompanham os casos que, destinados aos professores ou instrutores, compreendem elementos, como bibliografia utilizada para resolução, objetivos de aprendizagem, origem dos dados, público alvo e indicativos de sugestão de resolução do problema (ROESCH; FERNANDES, 2006).

Tipologia de Casos de Ensino

Roesch e Fernandes (2006) relatam que, com a popularização do caso de ensino como estratégia de ensino, diversos autores desenvolveram tipologias para classificar os casos de ensino de acordo com tamanho da turma, dificuldade, nível de ensino e objetivos do professor. Ikeda, Oliveira e Campomar (2005), de maneira abrangente, afirmam que há uma extensa variedade e tipos de casos de ensino, cada um com características que devem ser levadas em conta quando se planeja uma aula ou curso. A identificação do tipo é comumente ignorada, porém é importante para que se possa empregar o caso de maneira mais adequada.

Bocker (1987 *apud* ROESCH; FERNANDES, 2007) classifica casos de ensino em dois grupos:

a) Caso-demonstração: utilizado para ilustrar aulas expositivas ou, exemplificando, demonstrar as atividades de sucesso dos empreendedores. Gil (2004) afirma que o caso-demonstração se refere a uma modalidade mais simples - ilustrativa - portanto sua apresentação é feita de modo a exemplificar situações organizacionais não solicitando ao participante/aluno uma análise do caso.

b) Caso-problema: está associado ao método concebido na Universidade de *Harvard*

e tem o objetivo de estimular a capacidade analítica. Este tipo de caso de ensino segue um modelo estrutural mais complexo, sendo exigido esforço intelectual para o diagnóstico do problema (suas causas e consequências). Isso porque, comumente, os problemas não se apresentam de maneira explícita no texto, sendo necessária pesquisa adicional em profundidade.

Casos de Ensino em Administração no Brasil

O ensino de Administração, no Brasil, está em expansão, porém com resultados que deixam muito a desejar quanto ao modelo de ensino. Os casos de ensino surgiram na década de 1920 na *Harvard Business School* e há cerca de três décadas se difundiram no Brasil. O método está se fortalecendo nacionalmente devido à expansão de mestrados e doutorados profissionais e *MBA's*.

No período de 2007 a 2017, Meller-da-Silva, Ueno e Sampaio (2019) constataram o crescimento de publicação de casos de ensino nos principais eventos científicos e periódicos no Brasil. Verificou-se uma forte tendência de alta com aproximadamente, o dobro de casos de ensino publicados no país a cada ciclo de cinco anos. Nesse período obteve-se um crescimento de 296% de publicações (Ver Figura 1).

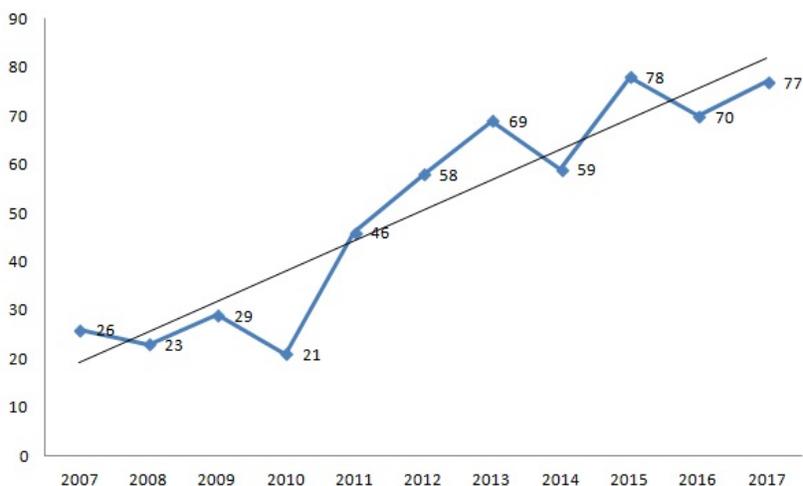


Figura 1 Casos de ensino em Administração publicados no Brasil

Fonte: Meller-da-Silva; Ueno; Sampaio (no prelo).

Lizuka (2008) analisando a migração do método do caso tipo *Harvard* para o Brasil relata que o contexto brasileiro dificulta mudanças no processo de ensino-aprendizagem. São poucos os estudos que trataram o método de caso em situações adversas presentes no cenário brasileiro, como estudantes vindos do ensino público; infraestrutura precária;

estudantes com dificuldade de leitura, escrita, raciocínio analítico e postura crítica; bibliotecas mal equipadas; e bibliografia de baixa qualidade. Um problema que se levanta quanto à utilização do método, de modo geral, é que as classes frequentemente são numerosas e com *lay-out* inadequado para um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz; com isso, dificultam-se as discussões em grupo e mesmo as discussões plenárias. Além disso, os alunos não estudam em período integral na maior parte das escolas de Administração (CESAR, 2005).

No Brasil, enfrenta-se ainda a dificuldade de se encontrar casos de empresas brasileiras, pois o incentivo para a qualificação dos pesquisadores para usá-los e escrevê-los ainda é pequeno nas instituições de ensino (ASSIS *et al.*, 2013). Além disso, é comum que empresas apresentem resistência e restrições ao não autorizar que suas ações estratégicas sejam manuseadas no ambiente acadêmico.

Na década de 1980, esteve em funcionamento uma Central Brasileira de Casos, que na década seguinte foi desativado, que pulverizava os casos produzidos por autores nacionais, por meio de uma regulação e divulgação. A Central Brasileira de Casos foi disseminada por meio de três pólos de difusão: o Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Uma série de oficinas de produção textual foi orquestrada por Michiel Leenders e um manual para elaboração de casos de ensino foi publicado pela Coppead (ROESCH, 2007) baseado na obra de Leenders e Erskine (1973). Em 2018, a Angrad – Associação Nacional do Curso de Graduação em Administração - procurou assumir uma liderança na tentativa de consolidar um banco de casos de ensino nacionais a ser disponibilizado para comunidade acadêmica.

Benefícios do Caso de Ensino para a Aprendizagem

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders, (1981) afirmam que os casos de ensino envolvem aproximação dos estudantes com o “*learn by doing*”, ou seja, aprender fazendo, concentrando o foco no desenvolvimento de habilidades analíticas e decisórias ao invés de aquisição de conhecimento apenas em forma de teorias e técnicas gerenciais. Para Golich *et al.* (2000), no Caso de Ensino os alunos adquirem habilidades não apenas analíticas e decisórias, mas também de argumentação, comunicação e pensamento em grupo. Ainda quanto aos benefícios de casos de ensino aos estudantes, Gil (2004) apresenta: os vínculos entre ambiente de ensino e ambiente real das organizações; o favorecimento ao desenvolvimento de habilidades interpessoais e cognitivas; o estímulo ao protagonismo no processo de ensino, análise de problemas e criatividade; a flexibilidade de lugar, podendo ser utilizados em cursos presenciais ou à distância e o ajuste aos níveis de complexidade de ensino.

Para Hammond (2002), os casos ajudam a aguçar habilidades analíticas, desde que se produzam evidências qualitativas e quantitativas para suportar o que foi recomendado.

Shapiro (1975) acredita que os casos de ensino beneficiam não só os alunos, mas cita quatro benefícios para organizações anfitriãs que cedem informações para a construção das histórias: o benefício do progresso do ensino em administração em que todas as organizações e empresas podem se beneficiar; o relacionamento com a instituição de ensino e o corpo de estudantes; o uso do material do caso em programas de treinamento e desenvolvimento de gerentes e perspectiva adicional por ver um caso escrito por alguém de fora da organização.

Em contraposição aos benefícios, Gil (2004) expõe limitações na aplicação dos casos de ensino: as histórias possuem vida curta, pois são influenciados por fatores macro ambientais como políticos, econômicos e sociais.

Aplicação de Casos de Ensino

Leenders e Erskine (1973) apresentam na Figura 2 um gráfico que relaciona a qualidade e quantidade do aprendizado com o tempo utilizado no processo:

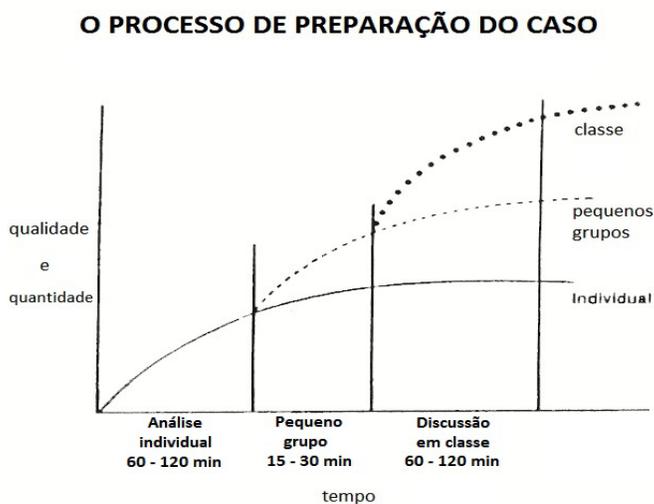


Figura 2 O processo de Preparação do Caso

Fonte: Leenders e Erskine (1973, p. 110).

O processo de aplicação consiste em três etapas: antes da aula, durante a aula e depois da aula. Antes da aula, o professor escolhe o caso a ser aplicado e se prepara, passando para o aluno resolver individualmente. Durante a aula, o professor resolve questões da leitura designada e lidera a discussão, enquanto alunos levantam questões a respeito da leitura atribuída e compartilham ideias a respeito do caso em discussão. Depois da aula, o professor avalia a participação dos estudantes, o caso e outros materiais em

luz dos objetivos originais de ensino e realiza atualização das notas de ensino enquanto os alunos revisam os resultados de aula anotando os principais conceitos aprendidos (ERSKINE; LEENDERS; MAUFFETTE-LEENDERS, 1981).

Na sequência, na Figura 3, de modo sintético apresentar-se-ão as etapas genéricas que expressam o método de aplicação do caso de ensino. Em seguida, comentar-se-á especificamente sobre cada uma das etapas.

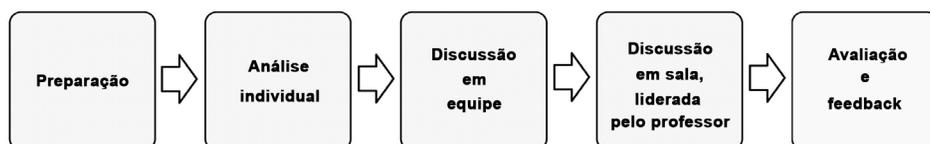


Figura 3 Etapas de Aplicação do Método de Caso de Ensino

Fonte: Elaborado pelos autores.

Preparação

Discussões em caso de ensino dependem efetivamente da participação e envolvimento dos estudantes, relata Shapiro (2014). O relacionamento do professor com o aluno torna-se relevante para as aulas em que são aplicados os casos: do lado do professor é importante estabelecer uma espécie de contrato com os alunos mostrando suas expectativas sobre o desempenho dos alunos o mais cedo possível no curso. Shapiro (2014) cita ainda os 4P's do envolvimento dos estudantes em discussões: preparação, presença, prontidão e participação. Cesar (2005) afirma que para haver efetividade do caso de ensino é necessária a colaboração das partes envolvidas em todas as etapas do processo.

Instrutores mais experientes reconhecem a importância e a necessidade da preparação de toda a classe. Há requerimentos básicos para ambas as partes, como se tornar familiar ao conteúdo do caso antes da aula plenária, analisar e fazer julgamentos em relação às informações do mesmo. O instrutor, de maneira especial, deve preparar estratégias e planos para a condução da aula (LEENDERS; ERSKINE, 1973). Golich *et al.* (2000) complementam que os instrutores que utilizam a técnica do caso de ensino devem olhar para casos que contenham histórias interessantes visando maior engajamento do aluno.

Em relação ao bom desenvolvimento do aluno, é importante que o professor seja bem explícito quanto à função e expectativas do estudante no processo de aprendizagem e absorção do caso. Para isso, o aluno deve estar ciente de suas responsabilidades de modo a internalizar uma prática mais ativa na resolução de casos-problema; resoluções

essas, que demandam comunicação e simulação de liderança em posição gerencial junto aos demais colegas participantes, fundamentalmente, quando não há acordo quanto ao diagnóstico do problema ou sua solução.

O método de análise esperado pelo estudante será o uso da sequência de resolução de problemas e aplicação de ferramentas acumuladas por ele em sua educação formal (LEENDERS; ERSKINE, 1973), baseado em conceitos teóricos de marketing, finanças, pessoas, produção e outras experiências idiossincráticas. Resumidamente, um estudante deve, de acordo com Leenders e Erskine (1973), estar preparado através de leitura e análise do caso oferecendo seus próprios pontos de vista, desenvolvendo pensamentos e habilidades que auxiliem a resolução. Possibilita-se a interferência ou generalização de cada caso empreendido por meio de modelos teóricos e pragmáticos próprios.

Para Golich *et al.* (2000), o professor deve preparar o ambiente para que os estudantes se sintam confortáveis à participação ativa e coletiva, pois, geralmente, estão aculturados a um comportamento passivo e aula expositiva.

Análise individual

Para Hammond (2002), o método chama primeiramente para um trabalho individual de ler e pensar sobre a situação descrita. Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1981) afirmam que não há um melhor caminho para realizar uma análise de casos e não há um caminho que sirva para todos. O estudante, contudo, pode usar o método que melhor se adapte a ele. Os autores dão algumas dicas como: ler primeiramente poucos parágrafos de maneira rápida se perguntando o que a história diz respeito, de maneira abrangente, e que tipos de informação são disponibilizados para a análise; ler o caso cuidadosamente grifando fatos-chave e se perguntando a si mesmo que problemas básicos tal personagem do caso tem que resolver. O estudante deve tentar se colocar na posição do personagem no caso; anotar os problemas-chave em um rascunho; ir até o caso novamente fazendo uma triagem de consideração relevante para cada área problemática e por último desenvolver uma lista de recomendações com suporte de análise do caso.

Os autores Leenders e Erskine (1973) descrevem alguns passos para análise de casos:

- a. Ler o caso uma vez rapidamente e outra vez cuidadosamente para determinar dados relevantes.
- b. Ler e se preparar em momento apropriado.
- c. Ler e preparar várias vezes quando se combina atividades com outros.
- d. Definir um tempo limite para si mesmo e realmente tentar cumpri-lo.
- e. Anotar em forma de sumário as ideias que se está trabalhando.

- f. Usar o modelo de solução de problemas que contém as seguintes perguntas: Quais são os objetivos da organização? Qual a decisão ou problema? Quais são os fatos-chave relevantes? Quais são as alternativas? Quais os critérios de decisão? Qual é análise obtida das alternativas em vista do critério de decisão? Que alternativa devem ser recomendadas? Qual o plano de ação para implementação e quais os resultados esperados?
- g. Ler material adicional.

Para uma resolução eficiente de casos, de acordo com material da *University of Massachusetts Boston* (2011), é importante, a princípio, desenvolver detalhadamente a cronologia de eventos, prestando atenção tanto nos grandes quanto nos pequenos eventos, e realizar uma descrição sobre problemas e tendências na economia e políticas do país em que opera a firma objeto do caso. Adiante, é importante descrever a indústria em que a empresa está inserida, incluindo uma análise de novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores, compradores e intermediários. Direcionando uma análise para o ambiente interno da organização, é preciso avaliar a informação quantitativa contida no caso e identificar as partes envolvidas (*stakeholders*) descrevendo seus problemas, relacionamentos, objetivos e preocupações.

De acordo ainda com o material, é importante para a resolução de problemas a utilização de teoria, conceitos, modelos e pesquisas realizadas em sala para enriquecer a visão do caso além de identificar informações adicionais que são necessárias para uma análise mais abrangente do caso. Manter a mente na ordem dos problemas que devem ser resolvidos, criar ao menos dois cursos de ação que pareçam agradáveis para resolver esses problemas sendo específico e prático e para cada curso de ação possível, pensar através das consequências, pois quase toda ação tem consequências positivas e negativas.

Discussões em equipe

Leenders e Erskine (1973) relatam que muitos professores acreditam que discussões em pequenos grupos são essenciais para a tarefa de preparação do estudante. Supõe-se que o esforço coletivo supera a preparação individual, e a parte da habilidade de um gestor é reconhecer boas ideias quando apresentadas. É esperado que os membros do grupo possam cobrir rapidamente uma variedade de pontos mais rápido que individualmente.

Pequenos grupos dão chance para a participação de todos, visto que em salas muito numerosas não há tempo para todos falarem. Pequenos grupos ajudam o indivíduo a testar ideias e análises, a aprender a trabalhar com outras pessoas e a aumentar eficiência do processo de aprendizado. Quanto ao tamanho, os grupos devem ser compostos de no mínimo três alunos e no máximo dez participantes, pois baixo número de participantes no grupo torna o trabalho mais eficiente. Como desvantagem os pequenos grupos podem tomar tempo dependendo dos alunos integrantes, sendo que o ideal é que as discussões

sejam realizadas com o menor tempo possível, pois há adiante a discussão em sala (LEENDERS; ERSKINE, 1973).

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1981) propõem como melhor layout para a discussão em pequenos grupos a sala em formato de círculo, pois possibilita a todos a igualdade de posição proporcionando uma comunicação face-a-face.

Discussão em sala, liderada pelo professor

Golitch *et al.* (2000) apontam um número de vinte a quarenta estudantes em sala para uma aula ideal de casos, apontando a importância de um número não muito extenso, pois os estudantes se sentem desconfortáveis em falar em frente a um grande número de pessoas. Assim, para um maior engajamento e participação, os autores ainda aconselham - aos instrutores de casos - a utiliz de exercícios que requerem a fala do aluno para um exercício de “quebra do gelo” (GOLITCH *et al.*, 2000).

Erskine, Leenders e Mauffette-leenders (1981) estabelecem um modelo cronológico de discussão com quatro etapas: pré-aula, aquecimento, discussão do caso e conclusão. No primeiro estágio há contato entre participantes; na etapa de aquecimento, são feitos anúncios, discussão das leituras atribuídas e introdução do caso; na etapa seguinte, é iniciada a discussão do caso, identificação do problema, alternativas, decisão e a implementação de soluções advindas da análise individual e das discussões em grupos.

Avaliação e feedback

Avaliação e *feedback* são os últimos passos na sequência de ensino com casos. Essa etapa auxilia no acesso ao desempenho do aluno visto que é uma função do instrutor ou professor avaliar o que foi dito em classe, a qualidade da discussão e se a sala está progredindo. Normalmente é utilizado algum meio de avaliação formal para análise do desempenho individual e é comum a prática de avaliação após a discussão do caso, pois no momento da discussão pode gerar algum ruído que atrapalhe o processo avaliativo. Outro aspecto do processo de avaliação consiste no *feedback* que, somado a um aconselhamento, pode ajudar o participante do caso a identificar e solucionar problemas individuais (ERSKINE; LEENDERS; MAUFFETTE-LEENDERS, 1981).

Proposta de Modelo Analítico

Diante do que foi exposto a respeito da preparação e análise individual foi possível desenvolver um processo de análise de casos, mais especificamente, do tipo Caso-problema, juntamente com questões norteadoras, de acordo com a Figura 4.

PASSOS INICIAIS		
<p>A.</p> <p>LEITURA RÁPIDA</p> <p>Que dados presentes no caso podem ser relevantes?</p> 	<p>B.</p> <p>CONTEXTUALIZAÇÃO</p> <p>Como está o ambiente no qual a organização está inserida?</p> 	<p>C.</p> <p>FATOS RELEVANTES</p> <p>Quais os fatos-chave relevantes? Quem são os stakeholders e quais seus interesses?</p> 
DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA		
<p>D.</p> <p>IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</p> <p>Que problemas na organização precisam ser solucionados?</p> 	<p>E.</p> <p>CAUSAS DO PROBLEMA</p> <p>Qual a origem do(s) problema(s)?</p> 	<p>F.</p> <p>SINTOMAS DO PROBLEMA</p> <p>Quais os sintomas e consequências do problema?</p> 
SOLUÇÃO		
<p>G.</p> <p>LEITURA DE MATERIAL ADICIONAL</p> <p>Que teorias, conceitos e modelos podem auxiliar na resolução do caso?</p> 	<p>H.</p> <p>ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO</p> <p>Que alternativas podem ser recomendadas para a solução de cada problema?</p> 	
<p>I.</p> <p>PLANO DE AÇÃO</p> <p>O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Quem fará? Como será feito? Quanto custará?</p> <p>5W2H</p>	<p>J.</p> <p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <p>Que benefícios à organização são esperados com a implementação do plano de ação?</p> 	

Figura 4 Método para Resolução de Casos

Fonte: elaborado pelos autores.

O método proposto apresenta dez quadrantes com questões genéricas replicáveis que podem auxiliar o estudante, de acordo com a Figura 4, dispostos em três blocos: passos iniciais, diagnóstico do problema e solução. O modelo foi desenvolvido levando em conta três etapas, presente na Figura 3 (Etapas de Aplicação do Método de Caso de Ensino), a saber: i) preparação, ii) análise individual e iii) discussão em equipe. O quadrante da “leitura rápida” (Figura 4) está relacionada à etapa de “preparação” (Figura 3) e os demais quadrantes fazem vínculo com a “análise individual” e “discussão em equipe” (Figura 4).

A formatação visual do modelo proposto (na Figura 4) torna melhor explícito a

transmissão do Método para Resolução de Casos de modo escalável e replicável aos *stakeholders* interessados (como professores, instrutores e alunos) que podem utilizar do modelo proposto como mecanismo de exposição e elaboração de um contrato psicopedagógico da relação professor-aluno ou instrutor-participante.

Esse método se concentra na análise individual, porém entende-se que o mesmo pode facilitar o andamento das etapas seguintes, pois como relata Leenders e Erskine (1973), é essencial que o estudante esteja preparado individualmente antes da discussão em times, uma vez que há um limite de tempo a ser cumprido. Os quadrantes do método para resolução de casos podem ser mais bem compreendidos individualmente:

- a. **Leitura rápida:** Hammond (2002) relata que o caso de ensino exige um trabalho inicial de ler e pensar sobre a situação escrita. No quadrante A do mecanismo proposto foi recomendada uma leitura rápida inicial visando à compreensão do caso de maneira geral e a identificação de possíveis pontos relevantes à sua resolução. Uma efetiva resolução de problemas individualmente e, posteriormente, com o debate do caso pelos demais alunos torna essencial que o estudante esteja preparado com uma leitura inicial, como relatam Leenders e Erskine (1973).
- b. **Contextualização:** Como as organizações atuam em um ambiente e cada ator deste ambiente se apresenta como um agente facilitador ou dificultador de influência sobre a empresa, recomenda-se que, após uma leitura geral, efetue-se uma análise das forças ambientais, do macroambiente e microambiente, que podem estar impactando a organização e atores do caso. A *University of Massachusetts Boston* (2011) recomenda a análise de ameaças como novos entrantes, produtos substitutos, fornecedores, compradores e intermediários. A análise dessas cinco forças permite verificar o desempenho da organização no setor em que opera determinando o nível de competição e lucratividade.
- c. **Fatos relevantes:** a identificação de fatos importantes envolvendo a organização internamente ou externamente. De acordo com material da *University of Massachusetts Boston* (2011) é importante tentar verificar quais os problemas, relacionamentos, objetivos e preocupações dos *stakeholders* envolvidos. Erskine; Leenders e Mauffette-Leenders (1981) sugerem que o estudante se coloque em posição das partes envolvidas e que grife os fatos-chave.
- d. **Identificação do problema:** em casos-problema o dilema geralmente não é apresentado claramente ao estudante, relata Bocker (1987 *apud* ROESCH; FERNANDES, 2007) o que demanda ao estudante, após definidos os sintomas visíveis no caso, identificar os problemas que a organização está sujeita. Com os problemas definidos é importante, ainda, que se encontrem as causas de tais problemas.

- e. Leitura de material adicional: diagnosticado os problemas, os fatos relevantes e o contexto ambiental em que a empresa está inserida, é de bom tom que o estudante esteja disposto a buscar informações adicionais que possam auxiliar na resolução do dilema como teorias, modelos e ferramentas de apoio (ERSKINE; LEENDERS; MAUFFETTE-LEENDERS, 1981; UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS BOSTON, 2011).
- f. Alternativas para cada problema ou dilema: nessa etapa podem-se esboçar soluções para cada problema de forma que haja, pelo menos, duas alternativas para cada dilema encontrado.
- g. Planos de ação: nessa etapa sugere-se o modelo de plano de ação *5W2H* que consiste, em questões norteadoras de ações que visam solucionar problemas: O que será feito para solucionar o problema? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Quem fará? Como será feito? Quanto custará? (MAICZUK; JÚNIOR, 2013).
- h. Resultados esperados: identificado os problemas e desenvolvido as possíveis alternativas o estudante pode trabalhar sobre os resultados das ações e decisões tomadas. De acordo com a *University of Massachusetts Boston* (2011) é necessário elencar as consequências positivas e negativas para cada um dos *stakeholders* contidos no caso.

A partir da proposição do Método para Resolução do Caso (Figura 4) é apresentado, de forma propositiva, o Instrumento de Apoio para a Resolução de Casos (Figura 5) de modo que o aluno possa operacionalizá-lo na sua apropriação do caso, fundamentalmente no processo de diagnóstico do problema e na elaboração da solução.

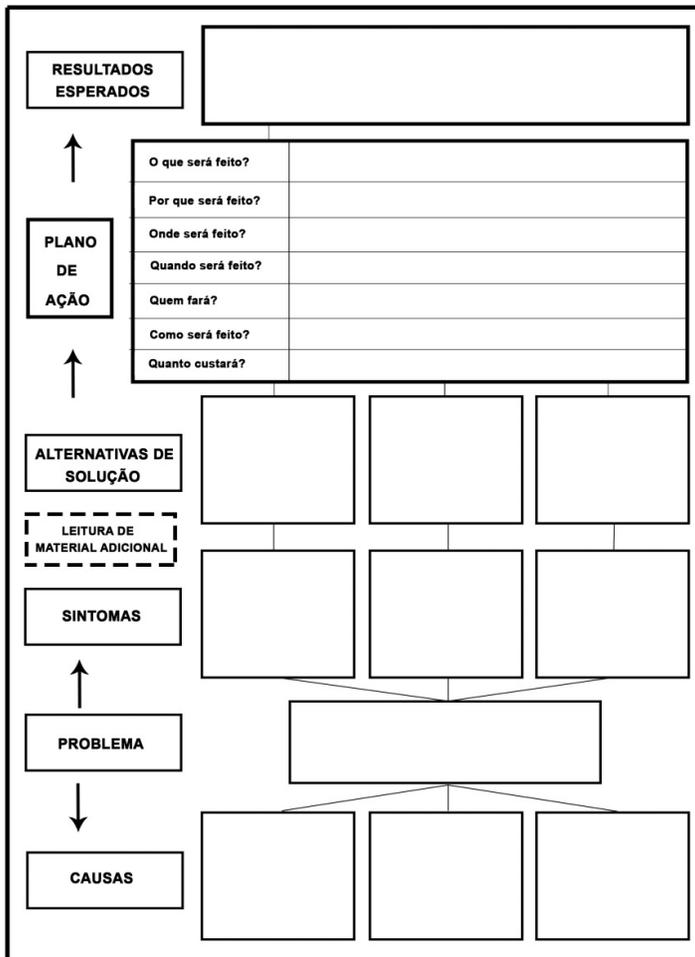


Figura 5 Instrumento de Apoio Para a Resolução de Casos

Fonte: desenvolvido pelos autores.

O ideal caso de ensino é aquele que eminentemente demonstra os sintomas de um problema ou dilema vivenciado pelos atores. Assim, após a identificação e compreensão do dilema/problema é importante que se encontrem as causas do problema, que muitas vezes estão expostos de modo subjacente. O instrumento (Figura 5) pode ser manuseado pelo aluno de forma a fazer uma análise que se inicia pela identificação do problema exposto no caso para, na sequência, elencar as possíveis causas de tais problemas juntamente com as consequências ou sintomas que o problema tem gerado para a organização. Essas três etapas constituem a elaboração de um diagnóstico ampliado da situação abordada no caso e por isso infere-se que o instrumento pode ser aplicado em disciplinas ou ementas de

cursos que tratam de diagnóstico organizacional, sendo adequado para atividades em sala de aula como mecanismo de preparação do estudante para posterior obtenção de dados e atividades empíricas (de campo).

Após o diagnóstico, o aluno, fundamentado em seu *background* teórico mediante leitura de referências de apoio, propõe alternativas de decisão que podem gerar a solução adequada ao problema, sendo que para as alternativas propostas se recomenda utilizar da ferramenta *5W2H* na tentativa de gerar melhor decisão quanto à operacionalidade e implementação do plano de ação para as alternativas escolhidas.

REFLEXÕES FINAIS

O objetivo desse ensaio teórico foi propor um método para resolução de casos de ensino a ser utilizado por alunos de graduação e pós-graduação como uma forma de aceleração da aprendizagem. Para isso, procurou-se compreender o processo de aplicação de casos de ensino identificando os benefícios da utilização do método, contextualizado à realidade brasileira.

Concluiu-se que um bom caso de ensino é aquele que eminentemente demonstra os sintomas de um problema ou dilema vivenciado pelos atores permitindo análise e compreensão dos problemas e suas causas, que muitas vezes estão expostas de modo subjacente. A partir disso, inferem-se a professores, educadores e estudantes que a utilização do Instrumento de Apoio para Resolução de Casos (Figura 5) na condução das atividades pedagógicas gera melhor internalização de conceitos e ferramentas de gestão como a apropriação de um processo de diagnóstico de problemas e indicação de soluções. Esboça um melhor processo de aprendizagem podendo ser aplicado em disciplinas ou ementas de cursos que tratam de diagnóstico organizacional, sendo adequado para atividades em sala como mecanismo de preparação do aluno para posterior obtenção de dados e atividades empíricas (campo).

Os casos são organizados estruturalmente em duas partes: a) o caso e b) notas de ensino; sendo que o caso (a), de modo geral, é encerrado com as perguntas propostas para resolução do problema e nas notas de ensino (b) há diretrizes para resolução do dilema com a presença, muitas das vezes, de planilhas, organogramas e fluxogramas como conteúdo adicional para melhor compreensão do caso em estudo. Neste sentido, esse artigo propõe um método (em seu modelo analítico) que pode ser exposto e sugerido como um instrumento de apoio para melhor resolução do dilema em um caso de ensino. A proposição do método é flexível às diferentes formas organizacionais, e trata-se de um processo replicável juntos aos diversos casos de ensinamentos publicados do tipo solução-problema.

Sugere-se que o método proposto seja empregado a investigações experimentais na perspectiva de uma exemplificação científica quanto ao desempenho alcançado e em como

aplicar o método proposto. Deste modo, aponta-se sugestão de continuidade de pesquisa mediante o teste de hipóteses, ou seja, haveria aceitação ou rejeição da hipótese de que “alunos de graduação e pós-graduação que resolvem casos de ensino com o Instrumento de Apoio para Resolução de Casos obtém melhores desempenho na apropriação de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências em comparação aos alunos que não utilizam o Instrumento de Apoio para Resolução de Casos em suas resoluções”. Sugere-se, ainda, a elaboração de outra ferramenta ou ampliação do modelo proposto de forma a se obter um mecanismo para identificação e compreensão das causas de um problema, respondendo a seguinte questão: qual seria uma ferramenta ou mecanismo mais estruturado e exclusivo de identificação das causas de problemas organizacionais?

REFERÊNCIAS

- ASSIS, L. B. de et al. Estudos de caso no ensino da administração: o erro construtivo libertador como caminho para inserção da pedagogia crítica. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 44-73, set./out. 2013.
- BERTERO, C. O. Réplica 2 - o que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 338-342, abr. 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000200012
- CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. *REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos*, São Paulo, v. 1, n. 1, 2005.
- ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. *Teaching with Cases*. London, Ontario: Research and Publication Division / School of Business Administration, 1981.
- GIL, A. C. *Elaboração de Casos para o Ensino de Administração*. Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 2, p. 7-16, jul./dez. 2004.
- GOLICH, V. L. et al. *The ABC's of Case Teaching: Pew Case Studies in International Affairs*. Institute for the Study of Diplomacy, Georgetown University, 2000.
- GONZALEZ, C. R. Education for Management: Pros & Cons of Using Case Method in the XXI Century. *Journal of Executive Education*, vol. 10, n. 1, p. 117-126, 2011.
- GUESS, A. K. A Methodology for Case Teaching: Becoming a Guide on The Side. *Journal of Accounting & Finance*, v. 14, p. 113-126, 2014.
- HAMMOND, J. S. Learning by the Case Method. *Harvard Business School*, n. 9, p. 376-241, rev April 16, 2002.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. A tipologia do método do caso em Administração: usos e aplicações. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n.34, p. 141-159, jul./set., 2005. DOI: 10.1590/S1984-92302005000300009

- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, v. 41, n. 2, abr./maio/jun. 2006.
- LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. *Case research: the case writing process*. London: University of Western Ontario, 1973.
- LIZUKA, E. S. O Método do Caso de Harvard: Reflexões Sobre sua Pertinência ao Contexto Brasileiro. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- LOURENÇO, C. D. da S.; MAGALHÃES, T. F. A sala de aula e as empresas: análise da produção e da utilização de casos para ensino em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v.15, n.1, p. 11-42, Mar. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2014.v15n1.41>
- MAICZUK, J.; JÚNIOR, P. P. A. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. *Qualitas Revista Eletrônica*, v.14, n.1, p. 1-14, 2013.
- MELLER-DA-SILVA, F.; UENO, H. Y.; SAMPAIO, V. S. A expansão e aplicação de casos para ensino na aprendizagem de discentes. *Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 2019.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000200010
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 11, n. 2, 2007.
- ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. A Construção de Casos de Ensino. *Revista ANGRAD: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, Out./Nov./Dez. 2006.
- ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. *Como escrever casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas 2007.
- SHAPIRO, B. P. *Case Studies for Harvard Business School*. Harvard College, 1975.
- SHAPIRO, B. P. *Hints for Case Teaching*. Harvard Business School Publishing, 2014.
- SILVA, S. S.; OLIVEIRA, M. A.; MOTTA, G. S. Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 4, p. 677705, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2013.v14n4.52>.
- SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em Administração e Contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 308-339, mai-ago 2018.

SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K.; SILVA, A. B. Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 14, n. 1, p. 123-159, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2013.v14n1.75>.

SOUZA, G. H. S et al. Estilos de aprendizagem dos alunos versus métodos de ensino dos professores do curso de administração. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 12, n. 3, p. 9-44, 2013.

UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS BOSTON. Framework for Case Analysis. Disponível em: <https://www.umb.edu/editor_uploads/images/college_management/Framework%20for%20Case%20Analysis.pdf>. Acesso em 13 mar. 2019.

MÉTODO TREZENTOS E O DESENVOLVIMENTO HUMANO

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 12/06/2020

Elimar Rodrigues Alexandre

Universidade Católica de Santos
Santos – São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/9853389708316314>

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo principal verificar se a utilização de uma metodologia baseada em aprendizagem ativa e colaborativa é capaz de aumentar o nível de confiança e conforto dos estudantes em provas, para isso foi utilizado o Método Trezentos que procura despertar o olhar do estudante para o colega com dificuldades de aprendizagem. O Trezentos foi aplicado em três turmas dos cursos de Administração e Economia nas disciplinas de Gestão Financeira II e Elaboração e Avaliação de Projetos em uma instituição de ensino superior no município de Santos, no estado de São Paulo. Um dos melhores resultados obtidos foi uma melhora substantiva nas notas, entretanto, o principal resultado do método foi colaborar para o desenvolvimento do lado humano dos estudantes.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem ativa e colaborativa. Ansiedade. Nervosismo. Administração. Dificuldades de aprendizagem.

METHOD THREE HUNDRED AND HUMAN DEVELOPMENT

ABSTRACT: The present work had as main objective to verify if the use of a methodology based on active and collaborative learning is able to increase the level of confidence and comfort of the students in tests, for that it was used the Method Three Hundred that seeks to arouse the student's gaze towards the colleague with learning difficulties. The Method Three Hundred was applied in three classes of the Administration and Economics courses in the subjects of Financial Management II and Project Development and Evaluation at a higher education institution in the municipality of Santos, in the state of São Paulo. One of the best results obtained was a substantial improvement in grades, however, the main result of the method was to collaborate for the development of the human side of the students.

KEYWORDS: Active and collaborative learning. Anxiety. Nervousness. Administration. Learning difficulties.

1 | INTRODUÇÃO

Importante iniciar este texto com a palavra metodologia, que tem registro em língua portuguesa somente em 1858. Com relação à sua etimologia, que advém do grego, compõe-se de três termos: metá (atrás, em seguida, através); hodós (caminho); e logos (ciência, arte, tratado, exposição cabal, tratamento sistemático de um tema) (HOUAISS, 2001). Conforme essas significações, metodologia

pode ser compreendida como tratado, disposição ou ordenamento sobre o caminho por meio do qual se busca, por exemplo, um dado objetivo de ensino ou mesmo uma finalidade educativa.

Araújo (2017) distingue duas fontes correlatas que aparelham a metodologia. Uma de ordem concepcional, que diz respeito a visões de homem, de sociedade, de existência, de mundo, de história, de educação etc., que envolvem necessariamente projetos políticos. Uma outra de ordem operacional, que visa a ação, as práticas pedagógicas.

Para Manfredi (1993)

[...] a concepção mais geral de metodologia do ensino pode ser entendida como um conjunto de princípios e/ou diretrizes acoplada a uma estratégia técnico-operacional, serviria como matriz geral, a partir da qual diferentes professores e/ou formadores podem produzir e criar ordenações diferenciadas a que chamaremos de métodos de ensino. O método de ensino-aprendizagem (menos abrangente) seria a adaptação e a reelaboração da concepção de metodologia (mais abrangente) em contextos e práticas educativas particulares e específicas. (MANFREDI, 1993, p. 5).

Diante dessa concepção, a metodologia de ensino-aprendizagem não pode ser considerada como uma disposição universal que pode ser aplicada a todas as circunstâncias. Como se fosse um instrumento de que se dispusesse para ser apropriado infalivelmente.

Vários teóricos como Dewey (1950); Rogers (1973); Novack (1999) e Freire (2009), apontam, há muito tempo, a necessidade de superar a educação bancária, tradicional, e concentrar a aprendizagem no estudante, motivando-o, envolvendo-o e dialogando com ele.

As metodologias ativas de aprendizagem se inserem nesse contexto. Berbel (2011), afirma que essas metodologias estão baseadas em maneiras de desenvolver o processo de aprendizado, com a utilização de experiências reais ou simuladas, objetivando às condições de solucionar, com sucesso, desafios sobrevividos das atividades essenciais da prática social, em diferentes circunstâncias.

Moran (2017) apresenta as metodologias ativas como pontos de partida para avançar para processos mais evoluídos de reflexão, de integração cognitiva, de generalização, de reelaboração de novas práticas.

Indo ao encontro de Freire, Moran afirma que nas metodologias ativas de ensino, o aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais, os mesmos que os estudantes vivenciarão depois na vida profissional, de forma antecipada, durante o curso.

Encontramos em Freire (2006) uma defesa para as metodologias ativas, com sua afirmação de que na educação de adultos, o que impulsiona a aprendizagem é a superação de desafios, a resolução de problemas e a construção do conhecimento novo a partir de conhecimentos e experiências prévias dos indivíduos.

Na atualidade, várias investigações na área educacional estão voltadas para as metodologias de aprendizagem ativa, tais como *Problem, Project-Based Learning (PBL)*,

Aprendizagem entre Pares (*Peer Instruction*), jogos educativos (*Serious Games*), Pense-ParCompartilhe (*Think-Pair-Share*), entre outras, que estão em contraste com a recepção passiva de informações pelos estudantes.

O PBL surgiu na Escola de Medicina da Universidade McMaster, Canadá, em meados dos anos 1960, se expandiu para outras áreas do conhecimento e em outros níveis educacionais. Apesar da ausência inicial de bases teóricas estritas para fundamentar sua origem, a adoção extensiva do PBL ao longo dos anos vem determinando os esforços recentes de educadores e pesquisadores em todo mundo para conectá-lo com diversas teorias e filosofias educacionais, como aquelas derivadas das ideias e perspectivas de Dewey e Bruner (DECKER & BOUHUIJS, 2016).

No Brasil, o PBL vem sendo implementado desde a década de 1990, quando foi adotado nos currículos de educação médica da Universidade de Marília (SP) e da Universidade de Londrina (PR) (BATISTA *et al.*, 2005).

No método do PBL apresenta-se um problema para pequenos grupos de estudantes que farão uma discussão, sob a supervisão de um tutor. O PBL encoraja o aprendizado individual do estudante para um conhecimento mais profundo, tornando-o responsável pela sua própria aprendizagem (QUEENS'S UNIVERSITY, 2003).

Para Ribeiro (2005), o PBL é um método de ensino caracterizado pela utilização de problemas da vida real para estimular o desenvolvimento de pensamento crítico e habilidades de solução de problemas e a aprendizagem de conceitos fundamentais da área de conhecimento em questão. O PBL apresenta-se como uma opção de todo um corpo docente, acadêmico e administrativo.

Araujo e Mazur (2013) citam o método ativo de ensino *Peer Instruction*, desenvolvido desde a década de 1990 pelo professor Eric Mazur da Universidade de Harvard (EUA). Segundo os autores o *Peer Instruction* é um método de ensino baseado no estudo prévio de materiais disponibilizados pelo professor e apresentação de questões conceituais, em sala de aula, para os estudantes discutirem entre si. Sua meta principal é promover a aprendizagem dos conceitos fundamentais dos conteúdos em estudo, por meio da interação entre os estudantes.

Outra metodologia ativa é a Aprendizagem Baseada em Projetos, que organiza o processo de aprendizagem em projetos, que podem ser definidos como tarefas complexas baseadas em desafios ou problemas que envolvem os estudantes no *design*, na solução de problemas, na tomada de decisões e em atividades investigativas e de pesquisa. Essas atividades, realizadas pelos estudantes com uma certa autonomia, resultam em produtos ou apresentações (THOMAS, 2000).

Há também o método de ensino *Just-in-Time Teaching (JiTT)*. Segundo Oliveira *et al.* (2015), o desenvolvimento do JiTT acontece por meio de tarefas preparatórias para as aulas. Para otimizar o tempo de sala de aula, o JiTT prevê que o professor indique, com algum tempo de antecedência, um material para ser estudado pelos alunos, que pode ser,

por exemplo, um capítulo de um livro-texto, alguma referência na internet ou um material de autoria do próprio docente. Após o estudo desse material, focado nos tópicos mais importantes a serem discutidos em aula, os alunos devem responder eletronicamente, dentro de um prazo estipulado pelo professor, algumas questões conceituais.

Outra metodologia ativa é o método de Estudo de Caso que estimula os estudantes a pensarem e descobrirem, de forma ativa e não receptiva, por meio de perguntas que levem a reflexões relevantes. Para tanto, o caso estudado precisa apresentar um dilema, no qual os estudantes testam suas habilidades técnicas e julgamento. Baseia-se na apresentação de dilemas reais, onde decisões devem ser tomadas e consequências enfrentadas (MAYER, 2012).

Há ainda as simulações que são instrumentos para auxiliar e complementar a aula expositiva, fornecendo oportunidades de participação interativa por meio de demonstrações ou servir de suporte a *ConcepTests*¹. Uma boa simulação incentiva e orienta o processo de descoberta do estudante, proporcionando-lhe um ambiente atraente no qual poderá fazer perguntas e ter *feedback* para descobrir a resposta (ROCHA & LEMOS, 2014).

Na abordagem da Problematização ou Aprendizagem Baseada na Resolução de Problemas, o professor apresenta aos estudantes um contexto problemático para eles avaliarem o que é interessante e motivador ser estudado. Esse processo é conduzido pelo professor tendo em vista a área de conhecimento e os conteúdos necessários para a resolução de problemas, assim como os objetivos de aprendizagem que foram determinados inicialmente.

No Brasil, a metodologia da Problematização foi adotada pioneiramente como metodologia educacional para as profissões da saúde mediante o empenho e a dedicação da professora Neusi Berbel (DECKER & BOUHUIJS, 2016). Desde 1992, a educadora e seus colaboradores vêm desenvolvendo, descrevendo, investigando e analisando os aspectos gerais, históricos e filosóficos dessa metodologia, bem como seus processos e resultados (DECKER & BOUHUIJS, 2016).

No que se refere a suas raízes teóricas e filosóficas, a metodologia da Problematização vem sendo consistentemente conectada, entre outros, com os princípios e as ideias de Paulo Freire (BERBEL, 1998, 2014; BATISTA *et al.*, 2005; CYRINO & TORALLES-PEREIRA, 2004).

Outra abordagem que pode ser adotada é a pesquisa-ação como instrumento didático para construção coletiva de conhecimentos. Para isso, Franco (2011) sugere que sejam adotadas cinco fases:

¹ Os *ConcepTests* são perguntas conceituais de múltipla escolha que se concentram em um conceito-chave dos objetivos de aprendizado de um professor para um item do conteúdo em estudo. Quando combinados à interação do aluno por meio de instrução por pares, o *ConcepTests* representa um método rápido de avaliação formativa da compreensão do aluno. Os *ConcepTests* são produtos de uma estratégia de ensino conhecida como instrução por pares, desenvolvida inicialmente para fornecer um mecanismo para a introdução de estratégias efetivas de aprendizado ativo nas aulas de física, sem a necessidade de fazer alterações agudas no conteúdo ou na organização do curso (MAZUR, 1997).

- Fase 1 – esclarecimento do projeto de pesquisa partilhado: cada plano de ensino é transformado em projeto de pesquisa proposto pelo professor e discutido com os estudantes.
- Fase 2 – oficinas de produção: coleta e análise de dados; socialização de dados; expressão da compreensão dos dados.
- Fase 3 - sínteses: elaboração das sínteses, sempre provisórias, mas coletivas e coletivizadas.
- Fase 4 – socialização entre o coletivo pesquisador da produção de todos.
- Fase 5 – produção individual dos conhecimentos que cada um produziu no processo.

Apesar desse conjunto de metodologias ativas é importante reconhecer que tais metodologias não podem auxiliar no enfrentamento de uma problemática: a ansiedade e o nervosismo dos estudantes em provas. Em pesquisa que realizei com estudantes do curso de Administração em uma instituição de ensino superior no município de Santos, no estado de São Paulo, foi possível verificar que 66% dos estudantes possuem algum tipo de nervosismo e ansiedade que pode ocasionar em um baixo rendimento nas provas.

No sentido de reduzir esse quadro, algumas medidas podem ser tomadas que têm bons resultados, tais como utilizar outras formas e instrumentos de avaliação, como trabalhos, desenvolvimento de projetos e entrega de relatórios. Entretanto, a prova escrita é obrigatória na maioria das instituições de ensino superior e, por isso, descobrir alternativas para o enfrentamento dessa problemática é importante.

Como visto, as metodologias ativas se constituem em uma excelente opção para a compreensão dos conceitos e como aspecto motivacional, porém, é possível aliar outras propriedades relacionadas ao humanismo como o crescimento pessoal do estudante. (ROGERS, 1991).

Pode-se citar a aprendizagem significativa de Carl Rogers que pode ser mais bem denominada de aprendizagem significativa, termo que também será adotado nesse trabalho. (ROGERS, 1991; ROGERS, 1973; MOREIRA, 1999).

Rogers indica muito mais que uma simples estratégia motivacional, promove também um balizador à prática e ao pensar do docente. De acordo com Rogers, os seres humanos têm uma potencialidade natural para aprender e a aprendizagem significativa acontece quando o conteúdo de ensino é percebido pelo estudante como relevante para seus próprios objetivos. Para além disso, a aprendizagem socialmente mais útil é a do próprio processo de aprender, uma contínua abertura à experiência e à incorporação do processo de mudança. (ROGERS, 1991).

Nesse sentido, o professor Fragelli em artigo de 2015, publicado na Revista Eletrônica Gestão & Saúde, apresentou o desenvolvimento de uma metodologia ativa e colaborativa que denominou de Método Trezentos.

O Método Trezentos visa contribuir tanto na aprendizagem significativa quanto no aspecto humano, em uma aprendizagem significativa, na qual o estudante se perceba como um integrante ativo do grupo, desenvolva sua autoestima e reflita sobre o seu próprio percurso de aprendizagem.

O Método Trezentos constitui-se em um método que tem o objetivo de promover a colaboração entre os estudantes por meio de grupos que são formados de acordo com rendimento dos estudantes nas avaliações. Esses grupos contêm alguns estudantes que tiveram bom rendimento, chamados de ajudantes, e alguns estudantes que tiveram rendimento considerado insatisfatório, chamados de ajudados. Os estudantes ajudados têm o direito de fazer uma nova avaliação do conteúdo após o cumprimento de metas especificadas pelo professor. Os ajudantes não refazem a avaliação, mas melhoram suas notas iniciais de acordo com a melhora dos estudantes ajudados e com o nível de ajuda oferecido ao grupo (FRAGELLI, 2015).

As metas podem ser elaboradas de acordo com a especificidade de cada disciplina, mas como exemplo, pode ser as seguintes:

- a) dois encontros presenciais com os integrantes do grupo com, pelo menos, duas horas de duração;
- b) entrega de listas de exercícios desenvolvidas pelo professor;
- (c) resolução da avaliação anterior; e
- d) resolução de uma avaliação desenvolvida pelo líder do grupo. O líder do grupo é o estudante com a maior nota do grupo (FRAGELLI, 2015).

Para medir o nível de ajuda oferecido aos ajudados é aplicado um questionário com uma escala Likert² de cinco pontos variando de 1 (ajudei nada) a 5 (ajudei muito) ao estudante ajudante. Assim, ele distribui os estudantes ajudados do seu grupo de acordo com sua autoavaliação (FRAGELLI, 2015).

Uma outra escala de Likert é aplicada aos ajudados em que distribuem os ajudantes do seu grupo de acordo com nível de ajuda recebida. Essa escala também possui cinco pontos, variando de 1 (ajudou nada) a 5 (ajudou muito). O nível de ajuda final atribuído a um ajudante é medido com base na média entre essas duas escalas (FRAGELLI, 2015).

Após a realização de cada avaliação da aprendizagem, novos grupos são formados e novas metas são formuladas. Desse modo, um grupo dificilmente volta a se repetir e há a possibilidade de um estudante que tinha sido ajudado em alguma prova se torne ajudante e vice-versa (FRAGELLI, 2015).

Nesse contexto, o objetivo principal deste trabalho foi verificar se a utilização de uma metodologia baseada em aprendizagem ativa e colaborativa é capaz de aumentar o

2 A Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica utilizada em pesquisas de opinião, foi desenvolvida originalmente pelo pesquisador Likert (1932) para mensurar atitudes no ambiente das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert compreende em tomar um construto e apurar um conjunto de afirmações relativas à sua definição, para as quais os sujeitos pesquisados emitirão seu grau de concordância. Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item.

nível de confiança e conforto dos estudantes em provas.

2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Método Trezentos foi aplicado em três turmas com 66 estudantes das disciplinas de Gestão Financeira II, curso de Administração, e Elaboração e Avaliação de Projetos, curso de Administração e Economia, turmas compartilhadas.

Foram constituídos grupos com 5 ou 6 estudantes e uma medida de rendimento insatisfatório inferior a 6,5 pontos de um total de 10,0 pontos. O objetivo dos grupos foi o de dar apoio para os estudantes com baixo rendimento, oferecendo uma nova oportunidade de avaliação. Sendo assim, um estudante que obteve nota inferior a 6,5 poderia realizar a prova novamente desde que realizasse algumas atividades com o grupo formado pelo professor. As atividades foram as seguintes:

- a) dois encontros presenciais com os integrantes do grupo com, pelo menos, duas horas de duração; e
- b) entrega de resolução de uma lista de problemas desenvolvida pelo professor.

Os estudantes com rendimento insatisfatório que completaram todas as atividades propostas puderam realizar uma nova prova e ficaram com a melhor das duas notas.

Os estudantes com bom rendimento não puderam refazer a prova, contudo, melhoraram a própria nota considerando duas dimensões:

- a) o nível de ajuda oferecido aos estudantes do grupo; e
- b) a melhora no rendimento dos estudantes ajudados.

Para medir o nível de ajuda oferecido por um determinado estudante foi aplicado um questionário ao próprio estudante em que ele distribuiu os estudantes ajudados do seu grupo de acordo com uma escala de Likert de cinco pontos variando de 1 (ajudei nada) a 5 (ajudei muito).

Uma outra escala de Likert foi aplicada aos estudantes ajudados em que distribuiu os estudantes do seu grupo que o ajudaram na melhora do seu rendimento. A escala também possuiu cinco pontos e variou de 1 (ajudou nada) a 5 (ajudou muito). A Tabela 1 apresenta a melhora na nota do estudante ajudante conforme o rendimento obtido pelo estudante ajudado. O nível de ajuda final atribuído a um ajudante foi medido com base na média entre essas duas escalas arredondando-se o resultado para cima (p.ex. 4,5 arredonda-se para 5).

Melhora do estudante ajudado	Nível de ajuda				
	1	2	3	4	5
Melhora de 0 a 1	0,00	0,25	0,25	0,50	0,50
Melhora maior que 1 para uma nota final inferior a 6,0	0,00	0,25	0,25	0,50	0,50
Melhora maior que 1 para uma nota final superior a 6,0	0,00	0,25	0,50	0,75	1,00
Melhora para uma nota final igual ou superior a 8,5	0,00	0,25	0,50	1,00	1,50

Tabela 1 – Aumento da nota do estudante ajudante segundo o nível de ajuda oferecido e a melhora no rendimento do estudante ajudado

Fonte: elaborada pelo autor

3 | RESULTADOS

Um dos melhores resultados obtidos foi uma melhora substantiva nas notas após a reunião com os grupos conforme mostrado no Gráfico 01, onde “Média” refere-se a média aritmética de duas avaliações realizadas e “Média 300” é a média das duas provas realizadas após as reuniões com o grupo dos Trezentos.



Gráfico 1 – Média de duas avaliações realizadas antes e depois do grupo dos 300

Fonte: elaborado pelo autor

Para analisar a influência do Método Trezentos no nervosismo e na ansiedade dos estudantes em provas foi aplicado um questionário no final do semestre letivo contendo duas escalas de Likert com as seguintes afirmações:

- a. “Saber que poderei refazer a avaliação se tirar menos que 6,5 me deixa mais tranquilo na hora da prova.”

b. “O estudo com o grupo dos 300 me deixa mais tranquilo na hora de refazer a avaliação.”

A escala aplicada varia de 1 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente). O Gráfico 2 mostra que 100% dos estudantes concordaram com as duas afirmações, sendo que 86% concordaram totalmente com a primeira questão e 67% com a segunda.

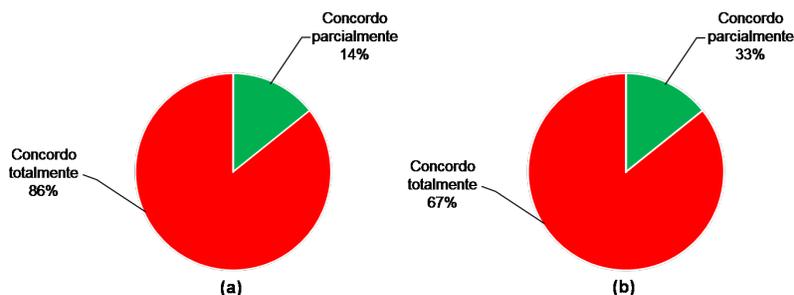


Gráfico 2 – Resultado das afirmações: (a) Saber que poderei refazer a avaliação se tirar menos que 6,5 me deixa mais tranquilo na hora da prova e, (b) O estudo com o grupo dos 300 me deixa mais tranquilo na hora de refazer a avaliação

Fonte: elaborado pelo autor

Além disso, foi colocado um espaço aberto para que os estudantes pudessem expressar-se livremente sobre sua impressão acerca do Método Trezentos.

Os depoimentos dos estudantes evidenciaram o fato de estarem aprendendo melhor, devido a característica humanista da proposta em que há uma colaboração para a aprendizagem e o estudante vê o outro e se coloca no lugar dele. Além dos casos dos estudantes que evidenciaram que o Método Trezentos facilitou o enfrentamento da questão do nervosismo em provas. Alguns exemplos desses depoimentos são mostrados a seguir:

Os trezentos ajudou muito tanto no aprendizado do ajudante quanto ao ajudado. Esta metodologia ajudou a turma a trabalhar em equipe e mostrou a importância de ajudar o próximo (E12).

É uma metodologia muito interessante e inclusiva (E22).

Muito colaborativa, tende a integrar mais as turmas, mesmo que alguns de forma isolada pensem que não precisam ajudar ou que não precisam de ajuda, gostei muito da metodologia e de colaborar nos estudos (E37).

A avaliação dos 300 permite interação entre os alunos e permite um aprendizado mais progressivo (E32).

A metodologia é boa, acredito que tenha auxiliado tanto os ajudados quanto os ajudantes, porque quando se ensina também se aprende (E05).

Ótima metodologia para quem precisa conciliar trabalho e faculdade, pois muitas vezes não conseguimos nos preparar adequadamente para as avaliações, e ter uma nova chance nos dá mais tempo para se preparar (E04).

Por ter os 300 tive uma tranquilidade na hora de fazer as provas, sabendo que teria uma segunda chance caso desse algum problema na hora (E06).

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou o Método Trezentos que pode ser facilmente utilizado em outros contextos e cujos resultados mostraram que 100% dos participantes da pesquisa se aperceberam mais tranquilos durante as provas por considerarem que existe uma oportunidade de melhorar seu rendimento após a prova.

Além disso, 100% concordam que o estudo colaborativo por meio de um grupo formado segundo o Método Trezentos diminui o nervosismo na prova.

O aumento da nota dos estudantes nas provas foi de 72% em média, mas foi de 133% para os estudantes ajudados. Contudo, o melhor resultado foi o de despertar o olhar para as dificuldades de aprendizagem dos colegas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, I. S.; MAZUR, E. Instrução pelos colegas e ensino sob medida: uma proposta para o engajamento dos alunos no processo de ensino-aprendizagem de Física. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, Florianópolis, v. 30, n. 2, p. 362-384, ago. 2013.

ARAÚJO, J. C. S. Da metodologia ativa à metodologia participativa. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Metodologia participativa e as técnicas de ensino-aprendizagem**. Curitiba: CRV, 2017, p. 17-54.

BATISTA, N.; BATISTA, S. H.; GOLDENBERG, P.; SEIFFERT, O.; SONZOGNO, M. C. O enfoque problematizador na formação de profissionais da saúde. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 231-237, 2005.

BERBEL, N. A. N. A metodologia da problematização e os ensinamentos de Paulo Freire: uma relação mais que perfeita. In: BERBEL, N. A. N. (Org.). **Metodologia da problematização: fundamentos e aplicações**. Londrina: Eduel, 2014, p. 15-38.

BERBEL, N. A. N. A Problematização e a Aprendizagem Baseada em Problemas: Diferentes Termos ou Diferentes Caminhos? **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**. Botucatu, v.2, n.2, p. 139-154, fev. 1998.

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.

CYRINO, E. G.; TORALLES-PEREIRA, M. L. "Discovery-based teaching and learning strategies in health: problematization and problem-based learning". **Cadernos de Saúde Pública** [on-line], Rio de Janeiro, v. 3, p. 780-800, 2004.

DECKER, I. R.; BOUHUIJS, P. A. Aprendizagem baseada em problemas e metodologia da problematização: identificando e analisando continuidades e descontinuidades nos processos de ensino-aprendizagem. In: ARAUJO, U. F.; SASTRE, G. (Orgs.) **Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior**. 3 ed. São Paulo: Summus, p. 177-204, 2016.

DEWEY, J. **Vida e Educação**. São Paulo: Nacional. 1959.

FRAGELLI, R. R. Trezentos: Aprendizagem colaborativa como uma alternativa ao problema da ansiedade em provas. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, Brasília, v. 6, supl. 2, p. 860-872, 2015.

FRANCO, M. A. S. Prática docente universitária e a construção coletiva de conhecimentos: possibilidades de transformações no processo ensino-aprendizagem. In: PIMENTA, S. G., ALMEIDA, M. I. (Orgs.). **Pedagogia universitária: caminhos para a formação de professores**. São Paulo: Cortez, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. 36 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 1932.

MANFREDI, S. M. **Metodologia do ensino: diferentes concepções** (versão preliminar), 1993. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1974332/mod_resource/content/1/METODOLOGIA-DO-ENSINO-diferentes-concep%C3%A7%C3%B5es.pdf. Acesso em: 16 mai. 2020.

MAYER, V. F. **Aplicações do Método caso em Sala de Aula**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

MAZUR, E. Instrução dos pares: manual do usuário. Nova Jersey: Prentice Hall, 1997.

MORÁN, J. Metodologias ativas e modelos híbridos na educação. YAEGASHI, S., et al. (Orgs.) **Novas Tecnologias Digitais: Reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento**. Curitiba: CRV, 2017, p.23-35.

MOREIRA, M. A. **Teorias de Aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999.

OLIVEIRA, V.; VEIT, E.A.; ARAUJO, I. S. Relato de experiência com os métodos Ensino sob Medida (Just -in-Time Teaching) e Instrução pelos Colegas (Peer Instruction) para o Ensino de Tópicos de Eletromagnetismo no nível médio. **Caderno Brasileiro de Ensino de Física**, Florianópolis, v. 32, n. 1, 180 p. 180-206, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5165770.pdf>. Acesso em: 7 mai. 2020.

QUEEN'S UNIVERSITY. **Introduction**. Kingston, 2003. Disponível em: <http://meds.queensu.ca/medicine/pbl/pblhome1.htm>. Acesso em: 7 abr. 2020.

RIBEIRO, L. R. de C. **A Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL): uma implantação na educação da engenharia na voz dos atores**. 2005. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de São Carlos, 2005.

ROCHA, H. M.; LEMOS, W. M. Metodologias ativas: do que estamos falando? Base conceitual e relato de pesquisa em andamento. IX SIMPED - **Simpósio Pedagógico e Pesquisas em Educação** - 2014. Disponível em: www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/05/41321569.pdf. Acesso em: 17 abr. 2020.

ROGERS, C. **Liberdade para Aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1973.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

THOMAS, J.W. **A review of research on project-based learning**. Relatório técnico. Autodesk Foundation, 2000. Disponível em: <http://www.autodesk.com/foundation>. Acesso em: 7 abr. 2020.

CAPÍTULO 14

UM ESTUDO SOBRE A FLEXIBILIDADE MORAL DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO

Data de aceite: 01/09/2020

Maria Teresa Correia Coutinho

Doutora em Engenharia de Produção
FACC/UFRJ

Vinicius Mothé Maia

Doutor em Administração de Empresas
FACC/UFRJ

Maira Costa Souza

Graduada em Administração de Empresa
FACC/UFRJ

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar e analisar a percepção dos alunos do curso de Administração da UFRJ em relação a comportamentos imorais, como trapaça e fraude. Para tanto, oitenta e cinco alunos do curso, todos em atividades profissionais em administração como estagiário ou recém contratados responderam à questão: “Você acredita que as pessoas agem de forma diferente considerando o custo-benefício que determinadas situações possam lhe oferecer? Por quê?” Oitenta e nove por cento dos respondentes prontamente responderam que sim. Para os participantes a relação custo-benefício influencia muito a decisão de transgredir ou não uma norma/regra ou lei. Mas, alguns afirmam que essa transgressão pode ter um limite, regulado pela possibilidade de serem punidos e pela preocupação com sua imagem e autoimagem, corroborando com a teoria de “Margem da

Manobra” de Ariely (2012). Os respondentes também destacaram o caráter individualista das pessoas, como fator determinante na decisão de fraudar / trapacear. Por fim, foram unânimes em afirmar que as circunstâncias sociais influenciam, e para algumas pessoas determinam seus comportamentos sejam morais ou imorais.

PALAVRAS-CHAVE: Flexibilidade Moral; Honestidade; Desonestidade; Ambivalência.

A STUDY ON THE MORAL FLEXIBILITY OF BUSINESS STUDENTS

ABSTRACT: This article aims to identify and analyze the perception of students in the business course in relation to immoral behaviors, such as cheating and fraud. To this end, eighty-five students, all in professional activities in business as an intern or newly hired answered the question: “Do you believe that people act differently considering the cost-benefit that certain situations may offer you? Why?” Eighty-nine percent of respondents readily answered yes. For the participants, the cost-benefit ratio greatly influences the decision to transgress or not a rule / rule or law. But, some claim that this transgression may have a limit, regulated by the possibility of being punished and by the concern with their image and self-image, corroborating Ariely’s theory of “Margin of Maneuver” (2012). Respondents also highlighted the individualistic character of people, as a determining factor in the decision to defraud / cheat. Finally, they were unanimous in stating that social circumstances influence, and for some people determine their behaviors, whether moral or immoral.

KEYWORDS: Moral Flexibility; Honesty;

1 | INTRODUÇÃO

Uma passagem do filme *Obrigado por Fumar* (2005), de Jason Reitman, retrata uma cena do personagem Nick Naylor, representante da indústria do tabaco, respondendo à pergunta de seu filho que o havia perguntado qual seria a principal característica para ser bem-sucedido no trabalho. A resposta foi rápida e simples: flexibilidade moral. Essa cena ressalta a flexibilidade moral como uma “competência” essencial ao sucesso profissional e apreciado por algumas empresas.

Mudanças globais, muitas delas alavancada pelas Novas Tecnologias de Comunicação e Informação – NTCIs vêm reformulando as regras competitivas adotadas pelas empresas que atuam mundialmente. Dentre essas tecnologias, o *e-commerce* se destaca por contribuir para o processo de desterritorialização de bens e serviços. Doravante, os clientes intermediários ou finais passam a ter acesso a bens e serviços de vários territórios do mundo, e como consequência imediata o mix de produtos e serviços disponíveis aumenta sensivelmente, assim como os as exigências e os critérios de avaliação de qualidade dos clientes em relação aos mesmos. A competição torna-se mais acirrada entre as empresas e novas estratégias de captação e fidelização de clientes também. Nesse contexto destaca-se o papel dos funcionários como agentes de encantamento e manipulação dos atuais e futuros clientes globais.

É nesse contexto que a gestão de pessoas ganha relevo para as empresas. Funcionários tornam-se indispensáveis à manutenção de suas organizações no páreo competitivo. Cabe destacar que o papel imprescindível dos funcionários está diretamente relacionado ao tipo de negócio, ao número de concorrentes que sua empresa compete e as especificidades de suas tarefas laborais. Quanto mais acirrada for a competição mais difícil é elaboração de estratégia competitivas eficazes. A busca pela sobrevivência e a obtenção de uma margem de lucro têm contribuindo para adoção de práticas moralmente duvidosas.

Os truques contábeis realizados pela Enron Corporation é um bom exemplo de como a busca pelo lucro pode levar empresas a adotarem práticas antiéticas no mundo corporativo e a despeito de suas consequências: altas perdas de investimentos, demissão em massa e, a consequente falência.

A honestidade e a desonestidade, segundo Ariely (2012), baseiam-se na interação de dois tipos diferentes de motivação: o indivíduo quer se beneficiar da uma trapaça e ao mesmo tempo se perceber como uma pessoa íntegra. Sem dúvida, são motivações excludentes, mas presentes no mundo do trabalho. No ambiente empresarial, o profissional lida com diversas pressões, desafios e obstáculos que demandam tomadas de decisão comprometidas com sucesso organizacional e o atingimento de metas, validando, muitas vezes, o provérbio “Os fins justificam os meios”.

Na vida profissional, o estágio é a porta de entrada do mundo do trabalho para muitos estudantes. É o início da carreira profissional e o momento no qual os valores e princípios individuais e organizacionais são colocados em *check*. Como agir e reagir em um contexto sócio-político-econômico que favorece práticas antiéticas, como é a realidade de algumas empresas.

É nessa temática que o presente estudo visa identificar e analisar a percepção dos alunos do curso de Administração, de uma instituição de ensino público do estado do Rio de Janeiro, em relação à flexibilidade moral. Pouco se discute sobre esse tema no enquadre das instituições de ensino, embora não sejam raras as queixas de professores em relação à plágio, “cola” em provas, nomes em trabalhos de alunos que não contribuíram, dentre outras.

Para se atingir o objetivo proposto, perguntou-se oitenta e cinco alunos se eles acreditam “que as pessoas agem de forma diferente de acordo com o benefício que determinadas situações possam lhes proporcionar”.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

É senso comum a afirmação de que as pessoas em sua maioria são suscetíveis às pressões e influências do ambiente nos quais se encontram. Em outras palavras, as circunstâncias ambientais interferem no julgamento moral das pessoas e, conseqüentemente, em suas condutas. Várias são as circunstâncias que impõem aos indivíduos uma escolha moral: decido pelo o que é moralmente correto e abro mão de benefícios pessoais, ou decido pelos benefícios em detrimento do moralmente correto. A ambigüidade presente nessas escolhas, segundo Ariely (2012), inspira as pessoas a elaborarem estratégias que lhes permitam obter benefícios, sem que sua autoimagem fique chamuscada. A questão é: até onde as minhas decisões afetarão negativamente a minha autoimagem? O limite encontra-se no que o autor denominou de “Margem de Manobra”. A flexibilidade moral tem limites e estes são estabelecidos pela percepção individual das conseqüências de decisões julgadas como imorais ou amorais.

2.1 Margem de Manobra

As pessoas podem ser classificadas segundo um modelo binário: honestas e desonestas. Para Ariely (*apud* STORINO, 2012), a maioria das pessoas é desonesta, só uma minoria é honesta. Por quê? Porque grande parte das pessoas trapaceia – mas apenas um pouquinho.

Gary Becker – ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1992, (*apud* ARIELY, 2012) é mais radical em sua proposição. Para ele as pessoas cometem crimes a partir da análise racional de cada situação. Essa premissa o permitiu cunhar o modelo que denominou de Modelo Simples do Crime Racional - MOSCR. Esse modelo propaga

que as pessoas tendem a trapacear mais quando percebem a chance de ganhar mais dinheiro, e de se beneficiarem sem serem pegadas ou punidas por essas ações. Essa tese é relativamente simples e intuitivamente atraente, mas depende de fatores externos para a obtenção do êxito.

Ariely instigado com essa questão, realizou uma série de experimentos, nos quais submetiam os participantes a situações / circunstâncias com alto potencial de trapaça. Os resultados desses experimentos permitiram ao autor verificar que as pessoas geralmente conciliam variáveis racionais com senso de honestidade e de honra em seus julgamentos morais, caracterizando o que denominou de raciocínio flexível. A flexibilidade no raciocínio permite justificar / racionalizar atos, muitas vezes imorais, satisfazendo diferentes motivações.

A teoria da “Margem de Manobra” proposta por Ariely (2012) visa identificar e analisar os diversos motivos que levam as pessoas a transgredirem uma norma ou lei e justificarem para si essas transgressões. O teste das matrizes foi um dos primeiros testes realizados no ambiente estudantil. O objetivo testar a honestidade dos alunos em situações sem controle de comportamento.

No campus do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) foram espalhados diversos anúncios que recrutavam alunos para participarem de um experimento, no qual eles poderiam ganhar até 10 dólares por cada experimento que participassem. Mas, o anúncio não descrevia o que eles deveriam fazer.

No horário agendado, os participantes entraram em uma sala onde se acomodaram em cadeiras universitárias comuns. Cada aluno recebeu uma folha de papel contendo vinte matrizes, como ilustra a figura 1, e foram orientados a encontrar em cada matriz um par de números cuja a soma totaliza 10. Os participantes tinham cinco minutos para solucionar o máximo de matrizes possíveis.

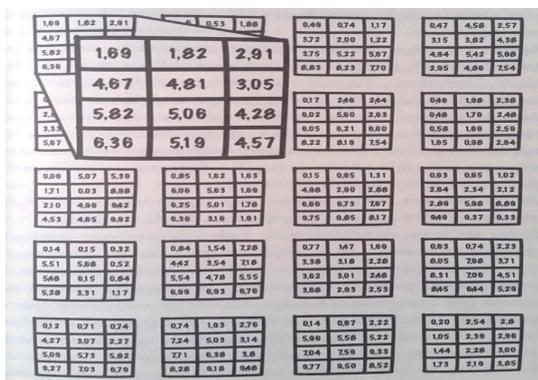


Figura 1 – Tarefa das matrizes

Fonte: Ariely (2012) p. 15

Antes de iniciar os testes, os alunos foram informados que receberiam \$0,50 por cada resposta correta. Dessa forma, os testes tiveram início. Ariely realizou esse experimento com dois grupos de alunos: o primeiro com controle e o segundo sem controle, denominado de triturador. O que diferenciava esses grupos era a condição experimental de cada um, pois ao final dos cinco minutos o tratamento dado a estes variava de acordo com os objetivos do pesquisador.

No grupo controle, o participante ao finalizar a tarefa se dirigia a mesa do pesquisador que verificava as respostas e informava o número de matrizes resolvidas corretamente e entregava o valor em dinheiro equivalente. A média de acertos foi de quatro matrizes, o que equivalia a \$2,00 dólares. Já no grupo triturador, o participante ao finalizar a tarefa se dirigia a mesa do pesquisador que lhe perguntava, sem conferir, quantas respostas ele tinha acertado. O aluno respondia e imediatamente colocava a folha com as respostas no triturador. A média de acerto desse grupo foi de seis. A falta de conferência resultou em um aumento de duas matrizes.

O resultado era esperado pelo pesquisador, que tinha como hipótese o fato de que a ausência de verificação contribuiria para a trapaça. No entanto, o que surpreendeu foi o quanto que os participantes trapacearam: um número relativamente baixo, duas matrizes a mais do que a média dos alunos com controle.

Um dado importante precisa ser destacado, a pesquisa de Ariely não se relacionava a um determinado ambiente social ou cultural. O principal objetivo da pesquisa era observar e analisar a flexibilidade moral e a capacidade humana de reformular as ações/decisões, em circunstâncias nas quais as pessoas poderiam trapacear sem o risco de serem punidas. Para tanto, outros experimentos foram realizados utilizando-se as mesmas matrizes, mas com outros grupos. O intuito dessa nova pesquisa era “investigar quais forças motivavam as pessoas a trapacear mais ou menos” (ARIELY, 2012, p.17). Dessa vez, foi prometido aos participantes quantias diferentes. Os valores da premiação poderiam variar de \$0,25, \$0,50, \$1, \$2, \$5 até \$10 dependendo do grupo participante. Entretanto, essa variação não interferiu na quantidade de trapaça, ou seja, continuou aumentando em média somente duas matrizes, independentemente da quantia que pudessem ganhar.

Ariely (2012) analisou também o que poderia ocorrer caso os participantes percebessem que havia maior probabilidade de serem pegos (realizando a trapaça) por meio de uma câmera de segurança, que filmava parcialmente o experimento. Nessa pesquisa, o grupo foi dividido em três subgrupos: 1. os alunos trituravam metade da folha de papel; 2. trituravam a folha por completo; 3. não trituravam a folha de resposta. Nas três condições ao término do tempo estabelecido, os alunos saíam do local do experimento iam até ao mesário, pegavam a quantidade em dinheiro equivalente ao número de acertos que afirmavam ter realizados. Não O que se verificou foi que os grupos de alunos trapacearam de forma similar, indiferente às condições de cada experimento.

Ariely (2012) realizou vários outros experimentos semelhantes, chegando sempre

aos mesmos resultados. A partir desses resultados, o autor defende que o desvio de conduta humana, que visa beneficiar-se de forma imoral, não é resultado da análise “custos e benefícios” da trapaça, como pregava Becker (ARIELY, 2012). Para o autor, o fato das pessoas trapacearem pouco, mesmo em situações que as permitem trapacear muito, demonstra que a desonestidade é muito mais complexa do que o previsto pelo Modelo Simples do Crime Racional de Becker.

Os resultados obtidos mostraram que as pessoas trapaceiam, mas não na mesma proporção que a situação lhes permite. Em linhas gerais, o ser humano utiliza-se da desonestidade desde que a mesma não prejudique a sua autoimagem.

Não obstante, Jorge (2012) afirma que alguns dos testes aplicados por Ariely demonstram que a prática da trapaça tende a ser maior quando a premiação não é monetária.

Assim, em um determinado experimento, foram deixadas embalagens com latas de Coca-Cola e pratos com notas de 1US\$ em alojamentos universitários compartilhados. Em 72 horas todas as latas desapareceram, mas o dinheiro permaneceu intocado. A conclusão é a de que os indivíduos não se sentem menos íntegros quando se apropriam de algo não monetário, aumentando sua margem de manobra. Essa descoberta levanta uma questão interessante: a desmonetização da economia poderia elevar a desonestidade? De outros experimentos, porém, provém uma boa notícia: a recorrência a lembretes morais como juramentos, assinaturas, menção a códigos de honra – mesmo fictícios – são capazes de reduzir o grau de trapaça. (JORGE, 2012, p. 859)

De maneira sintética, pode-se afirmar que a desonestidade é fruto de um conjunto de fatores que favorecem ou não a desonestidade, conforme figura 2 a seguir:

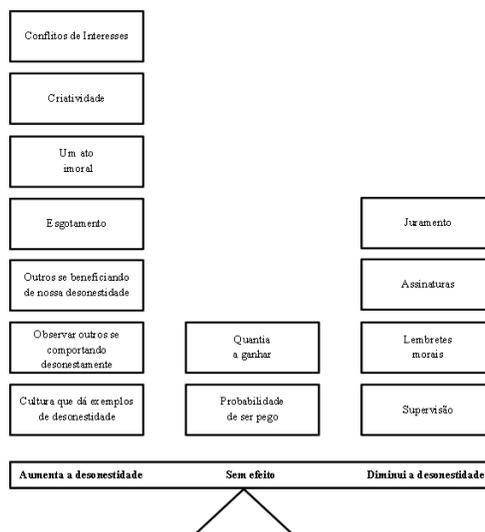


Figura 2 – Forças que moldam a desonestidade

Fonte: Ariely (2012) p. 214.

A figura 2, demonstra um conjunto de fatores que contribuem para o aumento de atos desonestos, tais como questões culturais, exemplos de pessoas que se beneficiaram com atos ilícitos e até um transtorno interno (como o esgotamento). Mas, a figura também aponta ações que podem coibir a transgressão, como supervisão, juramentos, assinaturas, lembretes morais, sendo que essas três últimas ações impactam diretamente na autoimagem das pessoas, o que segundo Ariely “calibram” o volume de trapaça a ser cometido.

De forma geral, poucas pessoas roubam em exagero. A maioria, sem transtorno de caráter, comete atos infracionais com menos gravidade, tais como: arredondando horas trabalhadas, alegam perdas maiores nos pedidos de reembolso de seguros, recomendam tratamentos desnecessários, dentre outros (ARIELY, 2012).

Para ilustrar o poder de coibição de comportamentos desonestos Ariely (2012) relata uma história contada por um dos seus alunos:

Um dia, Pedro ficou trancado fora de casa e então percorreu as redondezas ara encontrar um chaveiro. Ele precisou de algum tempo para encontrar um que tivesse autorização municipal para destrancar portas. O chaveiro finalmente estacionou o caminhão e, em cerca de um minuto, destrancou a fechadura.

“Fiquei impressionado com a rapidez e facilidade com que essa pessoa conseguiu abrir a porta”, Pedro disse. Em seguida, passou adiante a pequena lição de moral que aprendeu com o chaveiro naquele dia.

Em resposta à surpresa de Pedro, o chaveiro disse a ele que as fechaduras estão nas portas apenas para manter honestas as pessoas honestas. “um por cento das pessoas será honesta e nunca roubará”, disse o chaveiro. “outro 1% sempre será desonesto e tentará arrombar sua fechadura e roubar a televisão. O resto será honesto desde que as condições sejam favoráveis; mas, se as tentações forem suficientemente grandes, também serão desonestos. As fechaduras não o protegerão dos ladrões, que conseguem entrar em sua casa se realmente quiserem. Elas só vão protegê-lo da maioria honesta que poderia ficar tentada a entrar na sua casa se não houvesse fechadura.”

Após refletir sobre essas observações, saí pensando que provavelmente o chaveiro estava certo. Não se trata de que 98% das pessoas sejam imorais ou vão trapacear toda vez que a oportunidade surgir, e sim de que muitos de nós precisamos de lembretes para nos manter no caminho correto. (p.33)

Porém, a decisão em trapacear ou não quase sempre é conflituosa. A racionalização resultante do raciocínio flexível tem como base a ambivalência presente diante de motivações excludentes. Tema de interesse de vários teóricos.

O termo ambivalência possui uma conotação ampla em sua utilização na psicanálise. Assim, poderia ser qualificado de ambivalente qualquer conflito defensivo no qual se fizerem presentes afetos incompatíveis. Para que tome

um valor descritivo ou sintomático, a análise dos conflitos deve ser entendida como uma oposição não dialética e insuperável para o sujeito (RODRIGUEZ e CARNEIRO, 2013).

O sociólogo Bauman (1999) afirma que a ambivalência transcende o mecanismo da racionalidade. Para o sociólogo

A ambivalência, possibilidade de conferir a um objeto ou evento mais de uma categoria, é uma desordem específica da linguagem, uma falha da função nomeadora (segregadora) que a linguagem deve desempenhar. O principal sintoma de desordem é o agudo desconforto que sentimos quando somos incapazes de ler adequadamente a situação e optar entre ações alternativas. É por causa da ansiedade que a acompanha e da conseqüente indecisão que experimentamos a ambivalência como desordem – ou culpamos a língua pela falta de precisão ou a nós mesmos por seu emprego incorreto. (BAUMAN, 1999, p. 9).

Segundo Bazzanella (2012) essa desordem mencionada por Bauman (1999) provém da origem da condição do homem, que é desprovida de conceitos e pré-conceitos, remetendo-se à origem da civilização ocidental moderna. O desconforto ocasionado por situações ambivalentes é uma característica da própria estruturação do processo civilizatório ocidental moderno, cuja base advém de uma determinada ordem em relação ao caos a que o indivíduo é exposto:

[...] encontramos diariamente diante de paradoxos e ambivalências existenciais desafiadoras, desconcertantes. Ou seja, temos possibilidades tecnológicas quase que ilimitadas de comunicação com o mundo, mas, no entanto, não conseguimos dialogar com o vizinho. [...]. Os avanços científicos caminham significativamente em busca da longevidade humana, ao mesmo tempo em que nos deparamos com a sensação de fim do futuro, de fim da história [...]. (BAZZANELLA, 2012, p. 62).

O raciocínio flexível pode ser compreendido, então, como um mecanismo psíquico acionado para aplacar o desconforto gerado por essas situações paradoxais e ambivalentes. Igualmente, o raciocínio flexível dá sentido/significado que atende ao mesmo tempo motivações pessoais sem, contudo, caracterizar uma trapaça que exceda a margem de tolerância aceita pelo grupo social e a autoimagem / autoestima de quem trapaceia.

Com isso, o sujeito age de maneira que aparenta ser social e moralmente correto, seguindo diretrizes baseadas algumas regras civilizatórias flexíveis. Assim, os direcionamentos de suas atitudes são ordenados em consonância com o cenário que se encontra.

2.2 A Influência das Circunstâncias

O ambiente que rodeia o homem, sem dúvida, o influencia e muitas vezes determina sua percepção, seus pensamentos, sentimentos e ações. Para Sommer (2012, p.20) “somos mais influenciados por aqueles que nos cercam do que gostaríamos de acreditar”. Segundo Jim Rohn, em palestras ministradas, “você é a média das cinco pessoas com as

quais mais passa tempo”. Franco (2015) afirma que as pessoas atuam de forma incisiva uma sobre as outras, e que essa influência pode resultar em comportamentos avaliados como positivos ou negativos, segundo as normas regras dos grupos a que pertencem.

Não obstante, as vivências pessoais modificam e originam novos comportamentos, que por sua vez vão influenciar e moldar comportamentos dos que estão sob o controle dos agentes de mudança. Muitas dessas mudanças geram transformações que contaminam os enquadres político, legal, econômico e social. O sistema como todo se transforma e ganham autonomia e independência, e com essas mudanças o que é tolerável e o que é intolerável também são modificados, criando situações que podem corromper as pessoas em geral.

Zimbardo identificou [...], os sete passos que podem fazer com que pessoas boas sejam capazes de atitudes ruins: dar o primeiro pequeno passo sem pensar; desumanização própria (quando se está anônimo numa multidão, sua maldade é diluída entre os demais); desumanização do outro (é mais fácil fazer mal a alguém quando não se vê ou não se sabe quem é essa vítima); difusão da responsabilidade pessoal; obediência cega à autoridade; adesão passiva às normas do grupo; e tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença. (PHARMACOACHING, 2010).

A tese dos sete passos de Zimbardo é descrita e analisada mediante um experimento realizado com 24 voluntários estudantes de graduação, que deveriam ficar por duas semanas em um ambiente que se assemelhava a uma prisão. O propósito da pesquisa era analisar a influência e o impacto das circunstâncias nos indivíduos em situação de poder e de submissão.

Os voluntários foram divididos em dois grupos: prisioneiros e guardas. Em poucos dias, o experimento saiu de controle dos pesquisadores. Os guardas tornaram-se implacáveis algozes, enquanto que os cativos se transformaram em alvos submissos de até então impensáveis crueldades. Devido a esses comportamentos, o experimento foi interrompido no sexto dia e ficou conhecido como “O experimento da Prisão de Stanford”. Essa experiência acadêmica inspirou o autor a escrever um livro, intitulado de Efeito Lúcifer, em uma referência à “transformação do caráter humano, de anjos e de boas pessoas” que devido as circunstâncias ambientais se transformaram e fizeram coisas ruins, até mesmo coisas malignas inimagináveis. (ZIMBARDO, 2012, p. 17)

Tanto no experimento como nas empresas, alguns empregados cometem atos intencionais de omissão, manipulação de transações, adulteração de dados e/ou ocultação de informações, sem, contudo, possuírem histórico criminal e de desonestidade. Para Cressey (apud BRASILIANO, 2013) o que leva essas pessoas a cometerem tais ações deve à três fatores, que compõem “O Triângulo da Fraude”, representado na figura 3:



Figura 3 – Triângulo da Fraude

Fonte: Brasiliano (2013) p. 16.

Pessoas submetidas a pressão, em geral, são mais receptivas e vulneráveis à corrupção. Cressey (apud BRASILIANO, 2013, p.19) destaca as pressões provenientes de escassez de recursos financeiros, não descartando outras fontes de pressão, como as geradas pelas drogas e pelo excesso de álcool.

Brasiliano (2013, p.19) aponta fontes de pressões mais frequentes:

- Súbita escassez de recursos financeiros;
- Viver além de seus recursos;
- Ganância;
- Pouca disponibilidade de crédito e/ou incapacidade de obtenção de crédito;
- Despesas médica inesperada e significativa;
- Grandes despesas com educação;
- Família ou a pressão dos colegas;
- Perdas por apostas ou jogo.

O segundo fator do Triângulo da Fraude, refere-se à racionalização. Este visa justificar atos imorais do fraudador:

É necessário que ocorra uma racionalização moral aceitável antes que o crime aconteça. Porque o fraudador não se vê como um criminoso, ele deve justificar seus erros para si mesmo antes de cometê-los. (...) A racionalização permite que o fraudador veja o comportamento ilegal como aceitável, preservando assim sua autoimagem como uma pessoa confiável. (BRASILIANO, 2013, p. 22)

Já a oportunidade percebida, terceiro fator, surge no momento que o indivíduo percebe que pode cometer um ato fraudulento sem ser detectado. Esse momento pode

surgir a partir de diversas fontes, incluindo (BRASILIANO, 2013, p. 21):

- Pobres controles internos;
- Falta de supervisão;
- Falta de julgamentos dos culpados;
- Ausência de programas antifraude e políticas próprias
- Procedimentos ineficazes;
- Fraca cultura ética.

Para Cressey (apud BRASILIANO, 2013, p. 17) a interferência das pressões e do mecanismo de racionalização contribuem para a distorção da percepção de imoralidade na fraude cometida. O fraudador justifica suas ações ilícitas pelas oportunidades que o contexto socioambiental lhe oferece para obter “objetos” que satisfaçam suas necessidades pessoais.

Sommers (2012), afirma que “para entender a natureza humana, é necessário entender o poder das circunstâncias. [...] O mundo que nos rodeia está constantemente nos influenciando, colorindo a forma como pensamos e orientamos como nos comportamos.” (p.16 - 19) Grande parte de como vemos e interagimos com o universo social ao nosso redor é moldada pelo contexto imediato. Não obstante, raramente, segundo Summer (2012) percebemos o poder do contexto social. Este é percebido como pano de fundo de situações sociais, o que não anula o seu poder de influenciar e moldar o comportamento humano, apesar de “pintarmos um retrato simplista da natureza humana [...]. Nesse contexto, agarrando-nos à crença de que o que você vê é o que você obtém (*what you see is what you get* - WYSIWYG em inglês).” (idem)

Segundo o autor, mesmo sabendo que “o que se vê não é exatamente o que se obtém”, defendemos a proposição de WYSIWYG. Logo, se um atendente não consegue me responder adequada e prontamente a uma solicitação, o taxamos de incompetente. “WYSIWYG nos leva a concluir que essas ações resultam do caráter subjacente e consistente - e esperamos que essa personalidade surja de forma confiável em qualquer lugar.” (idem) Ou seja, o atendente é incompetente em qualquer contexto social.

“Somos facilmente seduzidos pela teoria do caráter estável. Boa parte do que somos, de como pensamos e do que fazemos é motivada pelas situações em que nos encontramos, mas, ainda assim, ignoramos esse fato.” (SOMMERS, 2012, p. 30).

No entanto, o contexto em que as pessoas estão imersas são cenários difíceis de serem analisados. A lente social nos oferece uma visão superficial de situações sociais, o que demanda uma análise mais profunda das circunstâncias que impelem as pessoas a adotarem determinados comportamentos. Em outras palavras, a crença simplista de que os valores pessoais são os principais determinantes da conduta humana não é suficiente para

analisar e compreender a conduta humana.

Dessa forma, muitas decisões podem ser realizadas sem a análise requerida. O WYSIWYG ainda permite ao homem observar o mundo como um lugar estável e sob seu controle, graças as crenças preconcebidas e validadas por essa proposição. Contudo, a vivência em ambientes diversos pode alterar o padrão de percepção imposto pelo WYSIWYG.

Bazzanella (2012), se posiciona de forma diferente ao poder das circunstâncias. Para ele “a moralidade se estabelece por meio de escolhas pessoais, intransferíveis, de assumir-se como indivíduo responsável pelas próprias decisões e ações morais”(apud SOMMER, 2012, p.30) O autor delega ao sujeito total responsabilidade sob seus atos.

Esse confronto de ideias nos coloca diante de questões relacionadas ao poder das circunstâncias e ao poder dos valores morais dos indivíduos. A proposta da Ariely (2012) “Margem de Manobra”, por meio do raciocínio flexível, nos permite analisar as circunstâncias que se fazem presentes nos contextos sociais sem, contudo, abrir mão do papel dos valores e crenças pessoais em decisões e comportamentos fraudulentos ou de trapas.

Retomando ao filme “Obrigado por fumar” (2005), o personagem Nick Naylor não se relaciona com seu filho da mesma forma que se relaciona com seus colegas de trabalho ou com seus clientes. Os contextos são distintos, assim como as relações e a conduta do mesmo personagem: Nick Naylor. A influência das circunstâncias e os papéis – como pai e como gestor que Naylor, evidenciam valores, crenças, percepções diferentes e alinhados aos distintos contextos. O raciocínio flexível possibilita Naylor transitar de forma confortável nesses contextos e adotar comportamentos diferentes adequados, sob sua perspectiva. Ambivalência desses papéis é diluída pela flexibilidade moral que o permite julgar os respectivos contextos sob a ótica da proposição WYSIWYG. Busca balancear a boa imagem de pai, que aconselha o filho a obter sucesso profissional por meio da flexibilidade moral, justificando o conselho pela realidade” empresarial que valida a premissa “os fins justificam os meios”.

3 | METODOLOGIA

Como o foco deste estudo é a percepção dos alunos do curso de Administração sobre a flexibilidade moral no ambiente corporativo, a pesquisa foi realizada com a abordagem qualitativa. Através de um questionário com perguntas fechadas capazes de traçar o perfil do aluno e uma pergunta aberta a fim de analisar a percepção do aluno acerca da flexibilidade moral.

Para a elaboração do questionário que fora aplicado aos alunos de Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior fez-se necessário o auxílio de dois professores para validar o conteúdo apresentado.

Com objetivo exploratório a pesquisa possibilita maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). E com o direcionamento para um procedimento ao estilo *survey* o estudo proporciona a busca de informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Embora existam outros estudos que abordam situações diárias nas empresas, o tema em questão não é explorado em pesquisas que envolvam jovens iniciando no mercado de trabalho onde a formação de opinião corporativa ainda está sendo construída.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário *online*. As perguntas para traçar o perfil dos alunos buscavam obter as seguintes informações: idade, período da faculdade, tempo de trabalho e área de atuação.

O veículo escolhido para realizar a pesquisa foi a Internet, mas especificamente, o grupo do Facebook dos alunos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC / UFRJ. A escolha do Facebook se deu pelo acesso direto a todos os alunos da FACC/ UFRJ e pela flexibilidade de horário e de ferramenta (*smartfone*, *tablet* ou computador etc.)

Entretanto, segundo Vasconcelos e Guedes (2007) meio eletrônico tem vantagens e desvantagens, conforme tabela 1, a seguir:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade na aplicação, no controle e <i>follow-up</i> das respostas; - Agilidade na tabulação dos resultados; - Facilidade de utilizar maiores amostras; - Atratividade, facilidade e agilidade para o respondente; - Baixo custo de implementação; - Exigência de resposta completa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respondentes limitados às pessoas com acesso à internet; - Respondentes podem considerar o recebimento da mensagem de <i>e-mail</i> não desejada como uma invasão de privacidade ou "lixo eletrônico"; - Baixo índice de resposta, menores que todos os outros métodos de aplicação de questionário; - Baixa confiabilidade nos dados, uma vez que muitos respondentes podem falsificar informações demográficas, que não são passíveis de verificação, e responder mais de uma vez; - Erros na coleta dos dados através de questionários auto preenchidos surgem do lado do respondente (falta de motivação, problemas de compreensão, distorção deliberada etc.) ou do instrumento em si (texto de difícil entendimento, desenho inadequado, falhas técnicas etc.).

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens do Questionário *online*

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Guedes (2007)

As respostas foram analisadas de forma contextual segundo modelo proposto por Cargnato e Mutti (2006). Trata-se da análise do sentido das respostas obtidas. Dessa

forma, pode-se identificar a percepção dos participantes em relação à possibilidade de transgredir ou trapacear considerando o custo benefício desses atos.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Identificação do Perfil dos Alunos

A pesquisa foi realizada com 85 alunos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro que já tiveram, ou estão vivenciando, experiências corporativas. De acordo com o resultado, a maioria dos respondentes – 71% do total – se encaixa na idade de 20 a 24 anos. Sendo 25% dos respondentes com idade entre 25 e 29 anos e apenas 5% com idade superior a 30 anos.

Em relação ao período em que se encontram, 68% dos respondentes encontravam-se entre o sexto e o nono período, e 13% haviam acabado de se formar. Mais de 25% dos respondentes estão em empresas há mais de dois anos e apenas 4% estão iniciando no mercado de trabalho. Dessa forma o grupo analisado apresenta um histórico de experiências corporativas para conseguir responder às questões da pesquisa de forma que possam se ver nas situações propostas.

Dos alunos respondentes 24% são da área de Recursos Humanos, seguido da área Comercial com 22% e da área de Finanças com 21%. As demais com baixa representatividade seguem por Projetos/Consultoria com 15%, Logística/Supply Chain com 11% e Marketing com 7%.

4.2 Quanto às respostas

A única pergunta aberta do questionário tinha como objetivo analisar a opinião dos respondentes quanto às atitudes das pessoas mediante a percepção de benefícios que determinadas situações pudessem proporcionar, mesmo que fosse para transgredir uma norma ou uma lei.

Pergunta: Você acredita que as pessoas agem de forma diferente considerando o custo benefício que determinadas situações possam lhes oferecer? Por quê?

Dos 85 respondentes da pesquisa, 89% (76 alunos) responderam de imediato “sim/acredito” para a pergunta. Para os alunos, as pessoas agem sempre de acordo com seus interesses próprios. Elas são individualistas e pensam sempre no benefício que as ações podem lhes proporcionar, mesmo que prejudiquem outrem. Essas percepções estão alinhadas à proposta de que a análise do custo-benefício é uma das molas propulsoras para comportamentos desonestos / imorais, conforme respostas a seguir:

“Sim, as pessoas sempre buscam vantagens, mesmo que para isso seja necessário ir contra aquilo que acham correto.” (Respondente 40);

“Sim. Além da ética variar de pessoa para pessoa, ela pode variar de situação para situação. Há quem não tenha regras de condutas a serem aplicadas em todas as situações, agindo sim de acordo com o benefício que determinada situação possa lhe proporcionar. ” (Respondente 42)

Se o risco for maior que os benefícios tende a agir de forma diferente do que nos casos em que o benefício é maior que o risco. (Respondente 9)

As análises dos respondentes acima compartilham da preposição de Becker, na qual as pessoas cometem crimes a partir da análise racional de cada situação, ou seja, o custo-benefício que um possível crime /fraude/trapaça possa oferecer:

“Sim. Porque todos são movidos de acordo com seus interesses, sejam eles emocionais, profissionais, financeiros ou até sociais. Sempre que alguém é confrontado com uma situação, essa pessoa pesa os prós e contras, e avalia os benefícios de agir de certa forma. ” (Respondente 73)

Os respondentes ressaltam igualmente o caráter individualista das decisões de transgressão, mesmo que possam prejudicar outras pessoas:

“Sim. Pois as pessoas sempre agem de acordo com a situação que melhor o beneficiam, de forma individualista, mesmo que isso tenha como resultado prejudicar seus pares. ” (Respondente 19)

Importante destacar que para os respondentes as pessoas estão conscientes de seus atos ao transgredir uma norma, regra ou lei: “as pessoas sempre buscam vantagens, mesmo que para isso seja necessário ir contra aquilo que acham correto. ” (Respondente 40).

No entanto, alguns participantes destacam que os plausíveis benefícios que algumas circunstâncias favorecem, não são suficientes para impulsionar as pessoas à transgressão.

Fatores inibitórios à desobediência também são apontados, como o medo da punição:

Sim, porque o ser humano possui diferentes motivações e necessidades, porém, as mesmas são ligadas a vontade de ganhar ou ao medo de perder. Diferentes punições ou recompensas podem mudar o comportamento das pessoas. (Respondente 16)

Os fatores externos ao trabalho surgem como motivos para endossar os atos incorretos e corromper pessoas. Os exemplos de atos antiéticos somados à impunidade observados por vários brasileiros no âmbito a atitudes fora do padrão da moralidade.

Mesmo com resultados que comprovam o conceito de Becker, MOSCR das ações, os respondentes também opinaram quanto à autoimagem corporativa, defendida por Ariely (2012):

Respondente 75	Sim, porque dependendo do tamanho do benefício e da possibilidade de prejudicar poucas, nenhum ou talvez alguém que a pessoa julgue merecedor, até pessoas de boa índole poderiam mudar de ideia.
Respondente 78	Sim. As pessoas agem mediante os seus interesses. O que se altera é o quão diferente essas ações podem ser realizadas caso a sua imagem perante o outro fique distorcida.
Respondente 63	Sim, eu acredito que as pessoas escolhem o caminho nas quais elas tem a maior possibilidade de ganhar com a situação. Porém, um fator essencial que também faz parte da decisão é se a pessoa leva em consideração a ética, as regras e outros fatores que podem ser inerentes a sua criação e modo de viver, podendo agir de forma incorreta para se beneficiar e não se sentir mal ou não pensar nas verdadeiras consequências de sua tomada de decisão. Ao contrário, outras pessoas podem priorizar esses fatores na hora de tomar decisões agindo da forma que julgam correta independente dos benefícios que outra ação poderia ter como consequência, mas ainda sim escolhendo sempre a forma na qual eles possam se beneficiar dentro do que julgam correto.

As pessoas se preocupam com a própria reputação, mas possuem interesses que podem distorcer a mesma. Devido a isso há uma ponderação do que pode ser feito de incorreto atendendo as necessidades individuais, desde que não prejudique terceiros ou os prejudique em escala mínima.

As forças que impulsionam a desonestidade, apontadas por Ariely (2012), também se fizeram presentes nas percepções dos alunos pesquisados, em especial a que se refere ao esgotamento gerado por estresse:

“Sim, pois devido a diversos fatores como, por exemplo, estresse familiar, pressão no trabalho entre outras coisas, a pessoa pode ser influenciada a tomar atitudes antiéticas.” (Respondente 51)

Como uma resposta fora da curva do que se é comum responder, um aluno forneceu o seguinte depoimento:

Respondente 60	Sim, pois por instinto as pessoas buscam as melhores formas de se proteger e ter vantagens. Algumas pessoas se deixam levar por este instinto, outras utilizam da consciência e caráter para julgar o certo é o errado, mesmo que perca benefícios.
----------------	---

Para o respondente 60, a moral e a ética podem se sobrepor ao raciocínio flexível ou ao Modelo Simples de Crime Racional, endossando a proposição de Bazzanella (apud

SOMMER, 2012), que afirma: “a moralidade se estabelece por meio de escolhas pessoais, intransferíveis, de assumir-se como indivíduo responsável pelas próprias decisões e ações morais” (p.30). O autor delega ao sujeito total responsabilidade sob seus atos.

Contudo, o respondente 4 a seguir resumiu a visão das tomadas de decisões na visão de quem gerencia e de quem é gerenciado:

Respondente 4	Sim, é um equilíbrio diário que realizamos... muitas vezes o que é considerado o “correto a se fazer” ou “errado” pode influenciar a carreira de várias pessoas. Para quem toma as decisões numa esfera de gerência é percebido que há uma necessidade maior de “frieza” e lógica nas decisões, já quem ocupa cargos mais baixos é muito difícil manter a passionalidade em cheque. Não só pelo benefício... mas muitas vezes por medo deixam de tomar certas atitudes. Já que muitas delas são reféns de seus respectivos salários.
---------------	--

A análise do respondente 4 reflete claramente o poder do contexto social nas decisões dos profissionais, conforme destaca Sommer (2012): “O mundo que nos rodeia está constantemente nos influenciando, colorindo a forma como pensamos e orientamos como nos comportamos. ” (p.19). Grande parte de como vemos e interagimos com o ambiente empresarial é moldada pela crença de que o que você vê é o que você obtém - WYSIWYG .

Por fim, um respondente acredita que há pessoas que vão sim apresentar comportamento desonesto custo o que custar, como na história do chaveiro: “outro 1% sempre será desonesto e tentará arrombar sua fechadura e roubar a televisão”.

Respondente 72	Sim, pois muitas pessoas não medem esforços para conseguir coisas a seu favor. Quanto maior o benefício, maior podem ser as ações para consegui-lo.
----------------	---

Importante ressaltar, que a presente pesquisa abordar jovens que estão ingressando no mundo do trabalho nesse momento, e não são raras as reportagens e bibliografias de gurus da administração que ressaltam e validam comportamentos antiéticos para se obter resultados financeiros positivos à empresa. Mesmo que muitos dos respondentes não concordem com fraude, desonestidade ou mesmo comportamentos perversos, eles se deparam no seu dia-a-dia com essas práticas, o que contribui para “tolerância passiva à maldade através da inatividade ou indiferença”, apontada por Zimbardo (2012) com um dos sete passos que podem fazer com que pessoas boas sejam capazes de atitudes ruins.

51 CONCLUSÃO

Essa pesquisa foi baseada em dois autores que abordam a moralidade dos indivíduos e a interferência que as circunstâncias proporcionam aos mesmos de forma a influenciar a tomada de decisão: Dan Ariely (*A mais pura verdade sobre a desonestidade*) e Sam Sommers (*O poder das circunstâncias*). Com forte contribuição outros autores foram mencionados com o intuito de enriquecer o tema, como foi o caso do autor Philip Zimbardo (*Efeito Lucifer*) e Donald Cressey (*Triângulo da Fraude*)

Buscou-se com a pergunta aberta compreender a subjetividade dos respondentes. As respostas surgiram de modo que o aluno estava avaliando as pessoas de um modo geral e não se colocando no lugar dessas pessoas. Um ponto que pode ser revisto para aplicações futuras da pesquisa.

Contudo, o resultado forneceu um rico embasamento para que fosse analisado o assunto através da experiência e da visão daqueles que estão saindo do meio acadêmico e entrando no ambiente corporativo onde situações conflitantes surgirão com mais frequência e com mais intensidade.

Como o tema – flexibilidade moral – é um ponto complexo a ser definido não houve uma análise fechada com os resultados. Posto isso o tratamento dos dados foi feito de modo a compreender os alunos em sua amplitude e fornecer uma base para pesquisas futuras.

Por fim, com a análise dos resultados e de todo o estudo realizado sugere-se – para continuidade e/ou melhoria dessa pesquisa – a abordagem com perguntas demográficas para que seja possível cruzar os dados dos valores pessoais com a situação do público analisado, de maneira a verificar se há alguma relação direta.

REFERÊNCIAS

ARIELY, D. **A mais pura verdade sobre a desonestidade: por que mentimos para todo mundo: inclusive para nós mesmos** / Dan Ariely; tradutor Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Editora Campus / Elsevier, 2012.

BAUMAN, Z. **Modernidade e Ambivalência**. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

BAUMAN, Z. **Modernidade e Holocausto**. Tradução Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.

BAZZANELLA, S. L. O Conceito de ambivalência em Zygmunt Bauman. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v 2, n. 4, p. 59-82, 2012.

BRASILIANO, A. C. R. **Fraud Risk Assessment – FRA**. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Belém, 21 de junho de 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/eventos/seminario_belem/04_Brasiliano_belem2013.pdf>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudos**, v. 11, n.1, 2006.

COSTA, F. J.; JUNIOR, S. D. S. Mensuração e Escalas de Verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v.15, p. 1-16, 2014.

FRANCO, I. **Você é a média das cinco pessoas com as quais passa mais tempo**. 25 de Setembro de 2015. Disponível em: <<http://inessafranco.com.br/category/diversos/>>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Alberta do Brasil – UAB/ UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JORGE, Marco A. Resenha Bibliográfica: ARIELY, Dan. A Mais Pura Verdade sobre a Desonestidade. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 42, n.4, p. 857–863, 2012.

MORAES, M. R. C. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 287-289, 2012.

OBRIGADO por fumar. Direção: Jason Reitman, Produção: David Sacks. Estados Unidos, 2005. 92 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KUrG8dbxXG8>>. Acesso em 27 de Dezembro de 2015.

PHARMACOACHING. **O efeito Lúcifer**. Artigo do mês. Novembro de 2010. Disponível em: <www.pharmacoaching.com.br>. Acesso em 31 de Março de 2015.

RODRIGUEZ, F. T.; CARNEIRO, T. F. Maternidade tardia e ambivalência: algumas reflexões. **Tempo Psicanalítico**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 111-121, 2013.

SELECIONADAS. **A Flexibilidade Moral é um traço característico dos Executivos**. 23 de março de 2007. Disponível em: <<http://seleccionado.blogspot.com.br/2007/03/flexibilidade-moral-um-trao.html>>. Acesso em 15 de Janeiro de 2016.

SOMMERS, S. **O poder das circunstâncias [recurso eletrônico]: entenda como o mundo à sua volta influencia nossos pensamentos e comportamentos**. Tradutor Sabine Alexandra Holler – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STORINO, F. F. **Pequenos Delitos**. FGV, Biblioteca Digital, 2012.

TOTARO, P. A ambivalência da Ciência em Zygmunt Bauman. **Ciências Sociais Unisinos**, v.42, n.3, p. 163-169, 2006.

VASCONCELLOS, L.; GUEDES, L.F.A. E-Surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. **Anais... X SemeAd – Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2007.

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 UNINTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL). Atua como revisor de artigos em periódicos e eventos científicos nacionais e internacionais. Foi Pesquisador Visitante no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública, Sustentabilidade, Gestão Organizacional e Controladoria.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 61, 63, 74, 158

Acesso à Informação 99, 124, 125, 130, 133, 139, 142, 144, 145, 146

Administração 30, 44, 45, 69, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 96, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 162, 175, 176, 178, 180, 181, 182, 193, 194, 195, 196, 200, 201, 202, 208, 210, 219, 220, 221, 226, 228

Administração Pública 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 103, 112, 113, 114, 118, 122, 123, 131, 145, 228

Administração Pública Municipal 76, 79, 80

Agregar valor 34, 35, 130

Ambivalência 208, 214, 215, 219, 225, 226

Ansiedade 196, 200, 203, 206, 215

Aprendizagem Ativa 196, 197, 201

Associativismo 34, 35, 36, 46, 48, 49, 51, 52, 59

C

Cadeia Leiteira 34, 35, 37

Casanare 1, 2, 3, 8, 12, 13, 14, 15, 16

Caso de Ensino 175, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 188, 189, 191, 192

Colaborativa 125, 196, 200, 201, 204, 206

Compras Públicas 78, 81, 82, 83, 93, 94, 97, 98, 103, 105, 106, 108, 109

Compras Sustentáveis 76

D

Desafios Acadêmicos 161

Desonestidade 208, 209, 212, 213, 216, 223, 224, 225, 226

Diferencial Competitivo 18, 24, 25, 28, 29, 31, 50

Dificuldades de Aprendizagem 169, 196, 205

E

Ecosistema de Empreendimento 1, 2, 3, 4, 15

Empreendedorismo 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 31, 32, 33

Estratégia 27, 29, 46, 48, 51, 53, 56, 58, 59, 101, 102, 105, 109, 148, 151, 164, 175, 176, 178, 180, 193, 197, 199, 200, 209

Estratégias 19, 26, 32, 33, 37, 46, 48, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 99, 100, 119, 129, 165,

176, 179, 184, 199, 209, 210

Evidenciação Contábil 124, 146

F

Flexibilidade Moral 208, 209, 210, 212, 219, 225, 226

G

Gestão de Suprimentos 97, 107

H

Honestidade 208, 209, 211

I

Inovação 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 31, 32, 46, 48, 50, 57, 58, 59, 93, 105, 108, 109

L

Licitação 77, 78, 81, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109

Licitações 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 94, 96, 98, 99, 102, 103, 104, 137, 140

M

Metodologia 22, 27, 33, 38, 53, 65, 74, 84, 96, 116, 126, 135, 152, 161, 163, 164, 170, 172, 173, 175, 176, 177, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 205, 206, 219

Mobilidade Urbana 61, 62, 63, 64, 65, 68, 70, 71, 72, 73, 74

Modelo Babson Collage 1

N

Nervosismo 196, 200, 203, 204, 205

P

Planejamento 18, 19, 25, 26, 31, 33, 36, 37, 46, 48, 54, 55, 56, 58, 61, 65, 73, 74, 77, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 106, 109, 114, 115, 119, 122, 133, 146, 149, 151, 158, 159, 164, 165, 172, 226

Política Pública 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154

Portais Eletrônicos 124, 134, 136, 138, 140, 142, 145, 146

Porto Velho 46, 47, 48, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 112, 122, 123, 124, 125, 136, 138, 140, 143

Pregão Eletrônico 97, 98, 100, 104, 105, 106, 107, 108

Processo Decisório 112, 113, 114, 116, 119, 120, 121, 122, 123

Public Procurement 97, 99, 102, 104, 107, 108, 109, 110, 111

R

Recomendações Pedagógicas 161

Redes de Farmácias 46, 48

Resolução 166, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 197, 199, 201, 202

S

Satisfação Acadêmica 161

Sistemas 22, 62, 63, 64, 70, 99, 100, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 163, 177

Sistema Único de Saúde 147, 151

T

TFD 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

U

Usuários da Saúde Pública 147

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



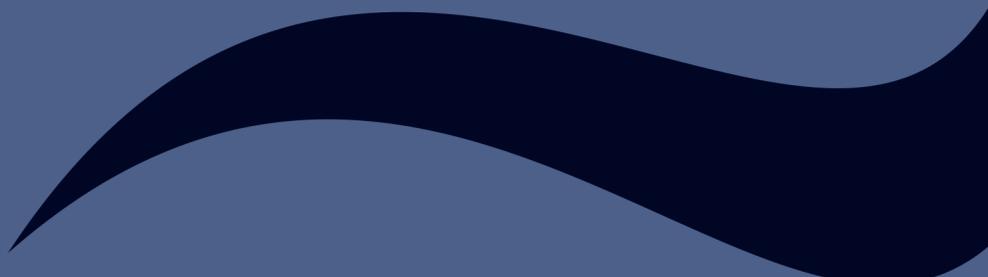
www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

Aplicação Prática da Administração na Economia Global 2



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](#) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 