



# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020



# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecária**

Janaina Ramos

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

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. 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. 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 Alborno – 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. Liliãni Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia 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

## Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Camila Alves de Cremonesi  
**Correção:** Vanessa Mottin de Oliveira Batista  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /  
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -  
PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.  
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.



Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO	
Joildo Pereira Nascimento	
Rosália Maria Passos da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5012004111</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>16</b>
INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)	
André de Oliveira Alves	
Cristiano Silva Santos	
Lara Amorim Helfenstein	
Ana Karine Loula Torres Rocha	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5012004112</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>30</b>
PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO	
Lidnei Ventura	
Klalter Bez Fontana	
Roselaine Ripa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5012004113</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>43</b>
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	
Victor Daniel de Oliveira e Silva	
Gabrielly Nunes Braga	
Juliana Silva Santos	
Leonardo do Nascimento Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5012004114</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>57</b>
A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	
José Augusto Theodosio Pazetti	
Sandra de Oliveira Soares Cardoso	
<b>DOI 10.22533/at.ed.5012004115</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>65</b>
GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	

## EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho  
Taís Fabiane Mendes Nascimento  
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça  
**DOI 10.22533/at.ed.5012004116**

## **CAPÍTULO 7..... 74**

### ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

Bruna dos Anjos de Jesus  
Evandro Martins Silva  
Alison Guimaraes de Oliveira  
**DOI 10.22533/at.ed.5012004117**

## **CAPÍTULO 8..... 88**

### eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ricardo de Assis Teixeira  
**DOI 10.22533/at.ed.5012004118**

## **CAPÍTULO 9..... 104**

### PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Antônio Carlos Magalhães da Silva  
Marco Antônio Barreiros Calvinho  
Paulo Henrique Ceciliano  
**DOI 10.22533/at.ed.5012004119**

## **CAPÍTULO 10..... 122**

### DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

Heverton Freire Almeida  
José Roberto de Souza Francisco  
Wagner Moura Lamounier  
**DOI 10.22533/at.ed.50120041110**

## **CAPÍTULO 11..... 140**

### PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

Geovane Franco Alfonso  
Silvana Duarte  
José Mauro da Silva Lima  
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa  
Eduardo Ferrufino Guzman  
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin  
**DOI 10.22533/at.ed.50120041111**

<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>161</b>
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041112</b>	
<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>170</b>
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041113</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>192</b>
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041114</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>202</b>
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041115</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>223</b>
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041116</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>247</b>
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041117</b>	

<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>250</b>
<b>O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO</b>	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041118</b>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>260</b>
<b>A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS</b>	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.50120041119</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>271</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>272</b>

# CAPÍTULO 1

## FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 12/08/2020

### Joildo Pereira Nascimento

Faculdade de Rondônia (FARO)

Porto Velho – RO

<http://lattes.cnpq.br/6902511581347114>

### Rosália Maria Passos da Silva

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho – RO

<http://lattes.cnpq.br/6805976807837455>

**RESUMO:** Este artigo expõe os resultados do estudo sobre a formação do pensamento estratégico a partir dos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia, classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Foi adotado o método quantitativo de levantamento (*survey*) com aplicação de questionário contendo 5 quesitos nominais e 30 quesitos de escala *likert*. A análise dos resultados foi realizada através da técnica *ranking* médio e com o suporte do sistema SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os resultados alcançados revelaram que os participantes estão mais inclinados a aderir a oito pressupostos de seis escolas diferentes. Concluiu-se que o pensamento estratégico é formado sob influência de diversos conceitos disseminados no ensino de Administração Estratégica e que no processo de formação existem barreiras e armadilhas, desafiando professores e alunos a desenvolverem habilidades para transitarem nos

diversos caminhos apresentados na literatura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ensino. Escolas de Estratégia. Pensamento Estratégico.

### FORMATION OF STRATEGIC THINKING FROM THE ASSUMPTIONS OF STRATEGY SCHOOLS DISSEMINATED IN ACADEMIC EDUCATION

**ABSTRACT:** This article exposes the results of the study on the formation of strategic thinking based on the assumptions disseminated by schools of strategy, classified by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. The quantitative survey method was adopted with the application of a questionnaire containing 5 nominal items and 30 items on the Likert scale. The analysis of the results was performed using the medium ranking technique and with the support of the SPSS system (Statistical Package for the Social Sciences). The results achieved revealed that participants are more inclined to adhere to eight assumptions from six different schools. It was concluded that strategic thinking is formed under the influence of several concepts disseminated in the teaching of Strategic Administration and that in the training process there are barriers and pitfalls, challenging teachers and students to develop skills to move through the various paths presented in the literature.

**KEYWORDS:** Teaching. Strategy Schools. Strategic thought.

## 1 | INTRODUÇÃO

Gestão estratégica é um assunto que se tornou constante nos cursos de administração,



principalmente após a metade do século XX, quando foram multiplicados os preceitos de diversas correntes teóricas, divulgados e explorados exaustivamente em livros, revistas, jornais e eventos científicos.

Após a expansão dos estudos e a demarcação territorial de cada doutrina, Mintzberg, Alstrand e Lampel (2010), atribuíram às diversas correntes a classificação de escolas de estratégia, e, posteriormente, também rotularam os movimentos como “butiques de estratégia”, argumentando que todas as escolas procuram “vender” uma forma distinta de tratar a matéria.

O ponto de partida desta pesquisa está situado na lacuna identificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que defendem a continuidade dos estudos relacionados com a administração estratégica das organizações, sustentando que novas pesquisas precisam abordar de forma adequada questões de grande interesse, em especial: como se formam os conceitos na mente dos estrategistas? A problematização levantada pelos referidos autores determinou a questão central deste estudo: os estudantes (estrategistas) são influenciados ou aderem aos pressupostos de quais escolas de estratégia?

A pesquisa foi orientada para o alcance do seguinte objetivo: identificar os níveis de adesão dos alunos e egressos dos cursos de mestrado em Administração promovidos pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR, aos pressupostos defendidos pelas escolas de estratégia catalogadas no livro “Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.”

Em todas as fases da pesquisa utilizou-se fundamentos da teoria estruturalista, porque neste estudo os pressupostos das escolas de estratégia são considerados componentes de uma estrutura maior: o pensamento estratégico, formado por um conjunto de diversos conceitos disseminados na literatura pelas escolas de estratégia.

Este artigo é composto por esta introdução, pelo referencial teórico, compreendendo as características das escolas de estratégias catalogadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, bem como uma articulação com a teoria estruturalista. Mais adiante constam os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da metade do século XX surgiram publicações de livros e artigos tratando com maior profundidade sobre gestão estratégica. Ansof (1957), ao publicar o artigo *Strategies for Diversification*, destacou a importância da utilização de métodos padronizados para análise de perspectivas de crescimento de longo prazo, considerando os seguintes aspectos: tendências econômicas gerais, tendências da política internacional, tendências específicas da indústria, estimativas da força

competitiva da empresa em relação aos concorrentes, estimativas de melhorias na empresa e tendências nos custos de fabricação. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o artigo de Ansof foi um marco porque procurou prescrever com maior clareza e detalhes os aspectos a serem considerados para a adoção de estratégias pelas organizações.

Nas décadas seguintes o assunto se tornou tema obrigatório nos estudos de Administração. A disseminação dos pressupostos da gestão estratégica vem sendo marcada por características particulares que foram catalogadas no livro *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, escrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). No livro, os autores apresentam dez escolas de estratégia que foram identificadas de acordo com a influência e a concepção de diversos pesquisadores, professores e consultores: Igor Ansof, P. Selznick, Herbert Simon, Peter Drucker, Amitai Etzioni, Michael Porter, J. Barney, Peter Senge, Robert Kaplan e David Norton, G. Hamel e C. K. Prahalad, entre outros.

## 2.1 As dez escolas do “safári de estratégia”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), descrevem as dez escolas do “safári de estratégia” afirmando que são diferentes formas de pensamento, de visão e de concepção de estratégias. São as seguintes: escola de design, escola de planejamento, escola de posicionamento, escola empreendedora, escola de cognição, escola de aprendizado, escola de poder, escola da cultura, escola ambiental e escola de configuração.

A escola de *design* ensina que a formulação da estratégia é um processo de concepção. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa escola tem sua origem com os livros *Leadership in Administration* (Selznick, 1959) e *Strategy and Structure* (Chandler, 1962). Nessa escola a estratégia é fundamentada na análise da avaliação externa (ameaças e oportunidades no ambiente) e interna (forças e fraquezas da organização). Costa e Tatto (2015) observaram que o modelo sugerido por essa escola faz uma diferenciação clara entre pensamento e ação, sendo totalmente separado quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática. Dentre as premissas da escola do design destacam-se: a) a responsabilidade pela concepção da estratégia é do executivo principal; b) a estratégia é um processo simples e informal; e, c) a estrutura molda-se à estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A escola de planejamento defende a formulação da estratégia como um processo formal, geralmente realizado por uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento estratégico, e, por esta razão, os estrategistas defendem o produto do trabalho da gerência (a estratégia) com o fervor de um missionário (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola de planejamento segue várias premissas da

escola de design, com exceção de ser um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas (COSTA e TATTO, 2015).

A escola de posicionamento propõe a formulação de estratégia como um processo analítico, evidenciado por cálculos complexos que têm o propósito de revelar as melhores estratégias. O marco dessa escola foi a publicação, em 1980, do livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). “A alma da estratégia, segundo Porter é se posicionar de forma competitiva no setor econômico” (FURIATI, 2012, p. 17). Ao contrário das escolas anteriores, a de posicionamento se concentra em posições de estratégias, buscando sempre se defender dos concorrentes (COSTA e TATTO, 2015).

A escola empreendedora ensina que a estratégia deve ser formulada como um processo visionário. O conceito mais central dessa escola é a visão: uma representação mental de estratégia criada na cabeça do líder. Trata-se de uma ideia que serve como guia. “A visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado em palavras e números” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010, p. 128). Os discípulos da escola empreendedora defendem que o futuro pode ser descoberto pelos gestores que são capazes de “dançar conforme a música” e que imaginam e se antecipam às mudanças (FURIATI, 2012).

A escola da cognição defende que a estratégia seja formulada como um processo mental. Essa perspectiva busca sondar a mente do estrategista utilizando o campo da psicologia cognitiva. A obra *Administrative Behavior*, de Herbert Simon (1947) é um estímulo para aqueles que desejam entender melhor a cognição na formação das estratégias. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 151) “Simon popularizou a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que, em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados.” Assim, a tomada de decisão é menos racional e mais um esforço vão para ser racional. A escola da cognição ressalta a importância de criação de mapas cognitivos para compreensão e formulação de estratégias.

A escola de aprendizado ensina que a formulação de estratégia é um processo emergente. Essa escola sugere que os estrategistas aprendem ao longo do tempo e a estratégia emerge conforme a evolução da aprendizagem. Segundo Furiati (2012), a escola do aprendizado veio se contrapor à escola do posicionamento, pressupondo que estratégia é aprender e, portanto, é mais estratégica a organização que desenvolve ambiente propício à aprendizagem. Senge (2001) defende que as estratégias podem surgir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas da organização, algumas vezes até de forma acidental. O estrategista adepto da escola de aprendizado é como um cientista “louco” trabalhando num laboratório até o surgimento de um produto melhor (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A escola de poder ensina que a formulação da estratégia é um processo de negociação que enfatiza o uso de poder e política para negociar ações que sejam favoráveis a determinados interesses. A palavra poder é utilizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) com uma importante distinção entre poder micro e poder macro. O primeiro diz respeito às estratégias influenciadas pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização; para defender ideias as pessoas fazem coalizões internas. O poder macro se refere, por exemplo, ao caso de uma organização que faz alianças com outras para pressionar o governo a modificar a legislação tributária.

A escola de cultura trata a estratégia como um processo coletivo e social. Segundo Normann (1977) a cultura é inibidora de mudanças estratégicas significativas, e, dessa forma, a formulação ou reformulação da estratégia constituem uma espécie de revolução cultural. Ghemawat (2000) corrobora afirmando que os valores dominantes na cultura afetam profundamente a formulação da estratégia porque para que ocorram mudanças radicais é necessário que antes haja mudanças fundamentais na cultura organizacional.

A escola do ambiente trata a estratégia como um processo reativo às circunstâncias externas. Essa escola destaca a estratégia como um meio pelo qual a organização se movimenta com maior ou menor liberdade em função das demandas do meio ambiente (MINTZBERG, ALHSTRAND e LAMPEL, 2010). A escola vem da teoria da contingência, que descreve as relações entre ambiente e características específicas da organização. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e dele usufruem dos recursos, até que se tornem escassos e então a organização desaparece (FURIATI, 2012).

A escola de configuração trata a estratégia como um processo de transformação, que projeta a mudança da organização como transição de uma situação para outra. Outra premissa ressalta que as organizações têm suas épocas e os seus lugares, passando continuamente por estados de configuração ou estabilidade, seguidos por estados de ruptura ou transformação e novamente estados de reconfiguração. Segundo Costa e Tatto (2015), essa escola defende que a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação e descreve, por um lado, a organização e seu contexto, que seriam configurações e, por outro, a geração de estratégia que seria transformação.

## **2.2 O estruturalismo como forma de compreensão de artefatos estratégicos**

Demo (1987) explica que as pesquisas estruturalistas têm como ponto de partida a noção de que existe uma estrutura que dá sustentação às formas, à linguagem e aos fenômenos.

Segundo Thiry-Cherques (2004, p. 4), “o procedimento metodológico

estruturalista é orientado pelo entendimento do que vem a ser a estrutura, suas características e de suas propriedades”. Uma estrutura é um conjunto de sistemas relacionais; um todo formado de fenômenos solidários. Exemplo: relações com parentesco, sistema de controle de tráfegos, os códigos de etiqueta etc. Demo (2015) exemplifica o estruturalismo afirmando que ao fazer música um artista não separa e analisa os doze semitons, o compositor simplesmente sente vontade e inspiração para fazer música e a faz. No entanto, uma análise forjada pelo estruturalismo procurará compreender o conjunto das relações interdependentes que existe entre os semitons evidenciados na música.

Etzioni (1967) argumenta que os estruturalistas reconheceram inteiramente e pela primeira vez o dilema das organizações, as tensões inevitáveis entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas: racionalidade x irracionalidade, disciplina x autonomia, formalidade x informalidade, administração x trabalhadores. Etzioni prossegue afirmando que a forma correta de estudar a estrutura da organização é, assim, uma síntese de duas escolas: a formal, a escola de Administração Científica, e a informal, a escola de Relações Humanas. A síntese resultante é o estruturalismo que combina a perspectiva formal e a informal, bem como outros aspectos da análise da organização.

### 3 | METODOLOGIA

O método adotado na pesquisa foi o levantamento na forma compreendida por Creswell (2010).

A amostra da pesquisa é constituída por 48 alunos e egressos dos programas de mestrado acadêmico e profissional em administração, ministrados na Universidade Federal de Rondônia no período 2006 a 2016. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário contendo 5 variáveis nominais e 30 variáveis de escala *likert* (3 variáveis para cada escola de estratégia). No quadro 1 estão relacionadas as variáveis de escala *likert*.

A validade interna do questionário foi realizada mediante análise de três doutores, professores da UNIR, com o propósito de verificar se o conteúdo do instrumento realmente poderia medir aquilo que se propôs mensurar (GIL, 2010).

A confiabilidade do instrumento foi confirmada através de análise estatística pelo critério *alfa de crombach*, alcançando 0,747 pontos. Segundo Hair (1988) *apud* Corrar *et al.* (2007), existe confiabilidade quando o índice ultrapassa 0,70 pontos.

ESCOLA	VAR.	PRESSUPOSTOS
DESIGN	V1	É importante que exista apenas um estrategista na organização, o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional.
	V2	A estratégia é um processo simples e informal (não é necessário existir de um planejamento escrito).
	V3	A estrutura da organização molda-se à estratégia.
PLANEJAMENTO	V4	A melhor estratégia é aquela formulada por vários gestores.
	V5	É importante que a organização tenha uma gerência exclusivamente dedicada ao planejamento, implementação, controle e ajustes da estratégia.
	V6	O verdadeiro estrategista defende sua estratégia com o fervor de um torcedor de futebol.
POSICIONAMENTO	V7	O principal propósito da estratégia é melhorar o posicionamento da organização no setor de atuação.
	V8	Na definição da estratégia a organização estuda mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros.
	V9	Um bom estrategista utiliza cálculos complexos para descobrir as melhores estratégias.
EMPREENDEDORA	V10	Não é importante traçar uma estratégia detalhada e cuidadosa. Mas é essencial ter capacidade de acompanhar as mudanças (dançar conforme a música).
	V11	A intuição é importante na definição da estratégia.
	V12	A visão da liderança é a principal balizadora da estratégia.
COGNITIVA	V13	É importante apresentar a estratégia na forma de mapas, desenhos e esquemas.
	V14	Na concepção de estratégias as pesquisas de fatores internos e externos são irrelevantes, pois a estratégia é apenas um processo mental.
	V15	A estratégia não se ajusta às tendências, pois, na verdade, as ações estratégicas devem gerar as tendências.
APRENDIZADO	V16	As estratégias podem surgir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas da organização, algumas vezes de forma acidental.
	V17	Um estrategista é como um cientista “louco” que trabalha num laboratório até o surgimento de um produto melhor.
	V18	Um soldado a pé na linha de fogo pode influenciar a estratégia.
PODER	V19	A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização.
	V20	A formulação de estratégia é um processo de disputas onde as pessoas fazem coalizões para defender seus interesses.
	V21	Uma boa estratégia para uma organização manter sua posição no mercado é convencer os concorrentes de que é mais sensato negociarem alianças do que lutarem entre si.



CULTURAL	V22	A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças comuns aos membros da organização.
	V23	Estratégia não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem.
	V24	Novas formas de Pensar e de agir devem ser analisadas e filtradas para não contaminar a estratégia implementada.
AMBIENTAL	V25	Na execução da estratégia a organização atua de forma passiva e reage de acordo com as pressões do ambiente externo.
	V26	Quanto mais estável o ambiente externo, melhor será a formulação da estratégia.
	V27	O ambiente, apresentado às organizações como um conjunto de forças gerais, é o agente central da geração de estratégia.
CONFIGURAÇÃO	V28	A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização (transição de uma situação para outra).
	V29	Se ocorrerem grandes transformações na organização, a estratégia deverá passar por uma reformulação.
	V30	A estratégia molda-se à estrutura da organização.

Quadro 1-Variáveis de escala utilizadas no questionário.

Fonte: elaborado pelos autores.

Para análise das variáveis de escala *likert* foi adotado o critério do *ranking* médio. Esse critério foi desenvolvido e proposto por Malhotra (2001) com o objetivo de facilitar a análise de respostas para pesquisa de *marketing*, por meio de questionário com variáveis de escala *likert*. Para calcular a pontuação de cada variável e elaborar *ranking*, inicialmente atribuiu-se um peso para cada opção de resposta da escala, conforme indicado no Quadro 2.

OPÇÃO DE RESPOSTA	PESO
Discordo plenamente	1
Discordo na maior parte	2
Não concordo, nem discordo	3
Concordo na maior parte	4
Concordo plenamente	5

Quadro 2 – Opções de resposta e respectivos pesos (escalas)

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Malhotra (2001).

Na sequência devem ser adotados os seguintes procedimentos: a) multiplica-

se os pesos pela quantidade de respostas para cada escala; b) efetua-se a soma dos produtos obtidos em cada escala; e, c) divide-se a soma dos produtos das escalas pelo total de respostas (MALHOTRA, 2001). A Tabela 1 exemplifica o cálculo da média da terceira variável (V3) do questionário.

VARIÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE 1	DICORDO NA MAIOR PARTE 2	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO 3	CONCORDO NA MAIOR PARTE 4	CORCORDO PLENAMENTE 5	RANKING MÉDIO
V3	3	8	8	19	10	3,52

Tabela 1 – Cálculo do *ranking* médio

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Malhotra (2001).

A expressão numérica é esta:  $(1 \times 3) + (2 \times 8) + (3 \times 8) + (4 \times 19) + (5 \times 10) / 48 = 3,52$ .

Repete-se o mesmo procedimento para todas as variáveis e verifica-se o *ranking* formado pela pontuação atribuída às variáveis.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Adesão aos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia

Para identificar quais pressupostos exercem maior influência no pensamento dos participantes da pesquisa, as variáveis foram ordenadas pelo *ranking* médio de forma crescente de pontuação. Na sequência os valores foram separados em quartis, obtendo-se as seguintes separatrizes: 1º quartil (2,82); 2º quartil (3,55) e 3º quartil (3,94).

Em seguida foram atribuídos os conceitos de adesão fraca para todos os valores inferiores ao 1º quartil e adesão forte para todos os valores superiores ao 3º quartil. Na Tabela 2 estão contidas as variáveis ordenadas pelo *ranking* médio e os respectivos conceitos de adesão.

VARIÁVEL	DISCORDO PLENAMENTE 1	DICORDO NA MAIOR PARTE 2	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO, 3	CONCORDO NA MAIOR PARTE 4	CORCORDO PLENAMENTE 5	RANKING MÉDIO
V14	39	4	2	0	3	1,25
V2	28	13	3	3	1	1,67
V1	20	16	3	8	1	1,96
V25	17	16	7	7	1	2,04
V15	12	25	7	3	1	2,13
V9	8	20	10	8	2	2,50
V17	12	15	6	13	2	2,50
V10	8	17	5	15	3	2,75
} ADESÃO FRACA						
} 1.º QUARTIL 2,82						
V6	4	12	9	17	6	3,04
V20	7	11	9	14	7	3,04
V30	4	11	9	15	9	3,29
V21	2	9	10	21	6	3,44
V11	2	8	14	12	12	3,50
V3	3	8	8	19	10	3,52
V24	3	10	5	19	11	3,52
V18	2	8	12	12	14	3,58
V23	4	6	9	16	13	3,58
V16	3	8	4	22	11	3,71
V27	1	5	7	27	8	3,71
V5	1	4	7	25	11	3,77
V12	0	4	12	20	12	3,83
V26	2	7	6	19	14	3,83
} 3.º QUARTIL 3,94						
V19	2	2	6	27	11	3,98
V22	2	2	5	21	18	4,02
V4	2	2	7	21	16	4,06
V8	0	2	10	19	17	4,06
V7	0	5	4	21	18	4,13
V13	1	1	4	23	19	4,29
V28	1	1	2	23	21	4,33
V29	0	2	4	14	28	4,33
} ADESÃO FORTE						

Tabela 2 – Classificação pelo ranking médio e respectivos conceitos de adesão.

Fonte: resultado da pesquisa, elaborado pelos autores.

Nos Quadros 3 e 4 estão contidos os nomes das escolas e pressupostos com adesões fortes e fracas, respectivamente.

<b>ESCOLA</b>	<b>VAR.</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>
PLANEJAMENTO	V4	A melhor estratégia é aquela formulada por vários gestores.
POSICIONAMENTO	V7	O principal propósito da estratégia é melhorar o posicionamento da organização no setor de atuação.
	V8	Na definição da estratégia a organização estuda mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros.
COGNITIVA	V13	É importante apresentar a estratégia na forma de mapas, desenhos e esquemas.
PODER	V19	A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização.
CULTURAL	V22	A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças comuns aos membros da organização.
CONFIGURAÇÃO	V28	A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização (transição de uma situação para outra).
	V29	Se ocorrerem grandes transformações na organização, a estratégia deverá passar por uma reformulação.

Quadro 3-Pressupostos com adesão forte

Fonte: elaborado pelos autores.

<b>ESCOLA</b>	<b>VAR.</b>	<b>PRESSUPOSTOS</b>
<i>DESIGN</i>	V1	É importante que exista apenas um estrategista na organização, o executivo que está no ápice da pirâmide organizacional.
	V2	A estratégia é um processo simples e informal (não é necessário existir de um planejamento escrito).
POSICIONAMENTO	V9	Um bom estrategista utiliza cálculos complexos para descobrir as melhores estratégias.
EMPREENDEDORA	V10	Não é importante traçar uma estratégia detalhada e cuidadosa. Mas é essencial ter capacidade de acompanhar as mudanças (dançar conforme a música).
COGNITIVA	V14	Na concepção de estratégias as pesquisas de fatores internos e externos são irrelevantes, pois a estratégia é apenas um processo mental.
	V15	A estratégia não se ajusta às tendências, pois, na verdade, as ações estratégicas devem gerar as tendências.
APRENDIZADO	V17	Um estrategista é como um cientista “louco” que trabalha num laboratório até o surgimento de um produto melhor.
AMBIENTAL	V25	Na execução da estratégia a organização atua de forma passiva e reage de acordo com as pressões do ambiente externo.

Quadro 4 – Pressupostos com adesão fraca

Fonte: elaborado pelos autores.

Além de identificar os pressupostos com maior e menor nível de adesão pelo critério *ranking* médio, também foram formados *clusters* (agrupamentos) que pudessem revelar semelhanças ou proximidades de pensamentos dos participantes, conforme as respostas atribuídas a cada variável. Através do programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) foram destacados dois agrupamentos que representam 77% dos participantes. Os gráficos 1 e 2 mostram o relevo desses agrupamentos. Não foram atribuídos nomes para os *clusters*, pois essa análise tinha o propósito de demonstrar as adesões fortes e fracas para o conjunto de variáveis analisadas.

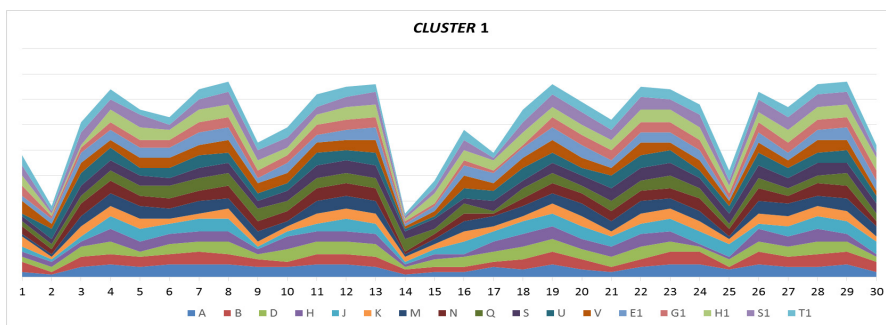


Gráfico 1 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster 1*.

Fonte: elaborado pelos autores.

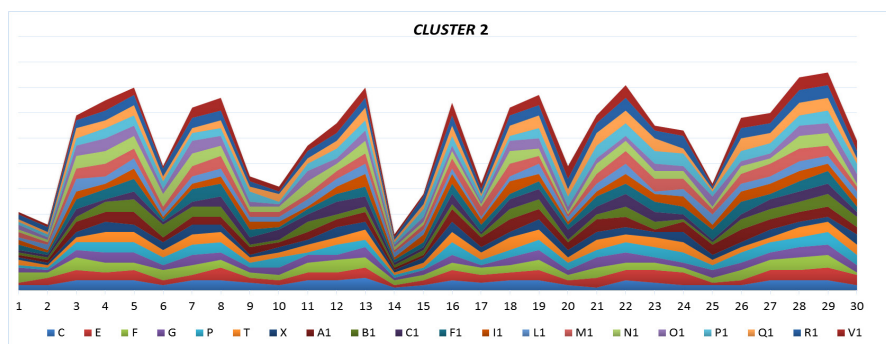


Gráfico 2 – Relevo (movimento) das respostas dos participantes do *cluster 2*.

Fonte: resultado da pesquisa.

Cada número da parte inferior (escala do gráfico) corresponde a uma variável do questionário e as letras da legenda correspondem aos códigos atribuídos aos participantes.

Ao analisar os relevos dos Gráficos 1 e 2, identificou-se os “picos” e

“vales” que representam, respectivamente, as concordâncias e as discordâncias mais expressivas de cada *cluster* e, em seguida, foram relacionadas as variáveis coincidentes nos “picos” e nos “vales” dos dois gráficos.

As variáveis que coincidem nos “picos” dos gráficos são as mesmas que antes foram identificadas com o conceito “adesão forte” pelo *ranking* médio: 4, 7, 8, 13, 19, 22, 28 e 29.

Nos “vales” também foram verificadas as coincidências e encontradas as mesmas variáveis que foram apontadas com o conceito “adesão fraca” pelo *ranking* médio: 1, 2, 9, 10, 14, 15, 17 e 25.

Portanto, os níveis de adesão aos pressupostos das escolas de estratégia foram confirmados por dois critérios: *ranking* médio, calculado com a ferramenta excel, seguindo a técnica de Malhota (2001), e análise de *cluster*, calculado com o programa de estatística SPSS.

## 4.2 Formação do pensamento estratégico dos participantes

Os resultados da pesquisa revelaram que os participantes estão mais inclinados ao seguinte entendimento:

- A estratégia formulada por vários planejadores (escola do planejamento) é mais eficiente do que a estratégia desenvolvida apenas pelo líder (escola do design). Essa conclusão é contundente porque a primeira premissa obteve o conceito “adesão forte” e à segunda foi atribuído o conceito “adesão fraca”, dessa forma, o resultado é coerente porque realmente os dois constructos representam situações opostas.
- A estratégia tem o propósito de melhorar o posicionamento das organizações no setor de atuação e, ao agir assim, as organizações estudam mecanismos de defesa contra concorrentes atuais e futuros (escola do posicionamento). Essa inclinação tem aderência com a pesquisa realizada por Villar e Walter (2015) que aponta 4 obras de Michael Porter, principal articulador da escola do posicionamento, entre as 13 mais utilizadas pelos professores de gestão estratégica em 27 cursos de mestrado acadêmico no Brasil. Essa forte adesão também tem relação com a competição encrostada no pensamento das pessoas e reproduzidas pelas organizações. Competitividade é a ideia nuclear da escola do posicionamento e uma das palavras-chave do mundo acadêmico e profissional.
- É importante que a estratégia seja apresentada nas formas de mapas, desenhos e esquemas (escola da cognição). Essa é uma inclinação natural, pois também é uma forma de organizar melhor o pensamento após todo o desgaste na elaboração da estratégia, afinal, o processo de concepção é complexo e quando o plano está pronto percebe-se que o elefante (a estratégia) está sangrando, dividido em várias partes. É



preciso então “juntar os pedaços”, “limpar o sangue” e costurar um esquema para a compreensão da estratégia.

- A formulação da estratégia é influenciada pela força de determinados grupos de interesse dentro da organização (escola do poder), e, paradoxalmente, também é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros da organização (escola da cultura). Em que pese o paradoxo e a forte concorrência entre as duas correntes, as duas premissas não são irreconciliáveis porque se houver um bom trânsito nos dois territórios é possível extrair uma boa síntese estratégica.
- A estratégia é um processo que projeta a mudança da organização e deve ser reformulada quando a organização passar por grandes transformações (escola da configuração). Essa constatação reforça a aversão à escola do design que defende que a estrutura da organização seja ajustada à estratégia. Na escola da configuração ocorre o processo inverso daquele proposto pela escola do design: é a estratégia que se ajusta à estrutura da organização e se configura (ou se reconfigura) quando ocorrem grandes transformações.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ponto de chegada ainda há espaço e conteúdo para algumas reflexões. Primeiramente é preciso concordar com Etzioni (1967), pois os níveis de adesão dos participantes da pesquisa aos pressupostos das escolas de estratégia revelam uma estrutura que é a síntese resultante de duas perspectivas: prescritiva (planejamento e posicionamento) e descritiva (cognição, poder, cultural e configuração). E, também forma outra síntese das perspectivas formal (planejamento, posicionamento e configuração) e informal (cognitiva, poder e cultural).

É necessário ainda concordar que as relações que constituem a estrutura do pensamento estratégico são mais importantes do que seus elementos individuais, pois os pressupostos das escolas de estratégia, embora sejam bem articulados, não são suficientes para, isoladamente, “fazer a cabeça” dos estrategistas, mas a relação entre os pressupostos é mais coerente.

Os resultados revelam um sinal de alerta: o pensamento estratégico é formado por um arcabouço conceitual repleto de armadilhas, por exemplo: a estrutura da organização molda-se à estratégia (escola do design) ou é a estratégia que se molda à estrutura da organização (escola da configuração)?

Professores, estudantes e gestores das organizações devem continuar ampliando o conhecimento acerca deste tema, buscando identificar as armadilhas e desenvolver habilidades para transitar no tiroteio das “indústrias de artefatos

estratégicos”.

## REFERÊNCIAS

ANSOF, Higor. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, pp. 113-124, 1957.

CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; Dias Filho, J. Maria. **Análise Multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: FIPECAFI, 2007.

COSTA, Daniele de L. C.; TATTO, Luiz. Prática e Teoria Estratégica: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. **Caderno de Administração**. Maringá, pp 1-11, 2015.

CRESWELL, Jhon W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DEMO, Pedro. **Sociologia**: uma introdução crítica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. (2015, 22 de março). **Metodologia do conhecimento científico com Pedro Demo** [vídeo *Youtube*]. Recuperado de <https://m.youtube.com/watch?v=7hLqaJLQ5Q4>.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo. Pioneira, 1967. (Cap. IV)

FURIATI, Nidia Maria de Ávila. Escolas de Estratégia. **Revista Digital de Administração**. Brasília, v. 2, n 2 pp 1-30 jan./jun. 2012.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e os cenários dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. São Paulo: Bestseler, 2001

THIRY-CHERQUES, H. Estrutura e condição: argumentos em favor dos métodos estruturalistas em pesquisas no campo das ciências de gestão. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 221-241, mar./abr., 2004.

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita. O Conteúdo das Disciplinas de Estratégia nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14 n. 4 pp. 65-64, out./dez. 2015.

# CAPÍTULO 2

## INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ADMINISTRAÇÃO)

Data de aceite: 03/11/2020

### **André de Oliveira Alves**

Universidade do Estado da Bahia  
Campus XVI  
Irecê – Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/5422357041932689>

### **Cristiano Silva Santos**

Universidade do Estado da Bahia  
Campus XVI  
Irecê – Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/2466688757394977>

### **Lara Amorim Helfenstein**

Universidade do Estado da Bahia  
Campus XVI  
Irecê – Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/8170068992976523>

### **Ana Karine Loula Torres Rocha**

Universidade do Estado da Bahia  
Campus XVI  
Irecê – Bahia  
<http://lattes.cnpq.br/8844113272215989>

**RESUMO:** Este trabalho é resultado de uma pesquisa de caráter extensionista desenvolvida por estudantes do curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia, do Campus XVI- Irecê, do então 3º semestre, do período de 2019.1, por meio do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão - SIPE/Administração. Teve como objetivo apresentar por meio de representação gráfica e interpretação de dados o resultado de

uma pesquisa que se dedicou a caracterizar o perfil dos gestores, arrecadação econômica e estratégias de vendas empregadas pelas empresas de Irecê - BA, dos segmentos empresariais de Serviços, Setor Fabril, Comércio, Distribuição e Logística e Microempreendedor Individual – MEI. Enquanto metodologia utilizou-se a coleta de dados por meio de um questionário elaborado através das discussões em sala de aula. No decorrer da pesquisa percebem-se detalhes importantes quanto à realidade do mercado de Irecê, onde algumas estratégias eficazes são utilizadas para a divulgação e realização de negócios. Conclui-se que, o mundo corporativo se encontra dinâmico, requerendo dos gestores uma postura mais incisiva a frente da gestão dos empreendimentos, mediante a isso é possível promover avanços nas empresas, para assim garantir a sua permanência no mercado competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Extensão Universitária; Setor de Comércio; Irecê; Interdisciplinar.

### INTERACTION BETWEEN TEACHING, RESEARCH AND EXTENSION: IDENTIFYING AS MANAGEMENT PRACTICES OF IRECÊ COMPANIES THROUGH THE INTERDISCIPLINARY RESEARCH AND EXTENSION SEMINAR (SIPE / ADMINISTRATION)

**ABSTRACT:** This presente work is a search result with extension disposition conducted by students of the bachelor's administration curse from Universidade do Estado da Bahia XVI Campus – Irecê, of then 3º semestre, 2019.1 period, by means of Seminário Interdisciplinar

de Pesquisa e Extensão - SIPE/Administration. Its objective was to present, by means of graphic representation and data interpretation, the result of a research dedicated to characterizing the profile of managers, economic collection and sales strategies employed by companies in Irecê - BA, in the business segments of Services, Manufacturing Sector, Commerce, Distribution and Logistics and Individual Microentrepreneur - MEI. As a methodology, data collection was used through a questionnaire developed through classroom discussions. In the course of the research, important details regarding the reality of the Irecê market are perceived, where some effective strategies are used for the dissemination and conducting of business. It is concluded that the corporate world is dynamic, requiring managers to take a more incisive stance in front of the management of enterprises, through this, it is possible to promote advances within companies, in order to guarantee their permanence in the competitive market.

**KEYWORDS:** University Extension; Commerce; Irecê; Interdisciplinary.

## 1 | INTRODUÇÃO

A participação de estudantes de graduação em projetos de ensino, pesquisa e extensão contribui essencialmente para a sua formação acadêmica, além de colaborar também para as suas atuações enquanto futuros profissionais. Isso é permitido devido aos processos investigativos e formativos que os discentes estão inseridos, através do contato com ambientes externos a universidade, sejam educacionais, empresariais, entre outros, onde constata-se por meio de experiências práticas a vivência de situações rotineiras nesses espaços, instigando-os a se desenvolverem de forma crítica, reflexiva e autônoma.

Não obstante, o curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, DCHT – *Campus XVI* / Irecê – BA, visando incentivar os estudantes a se familiarizar com o ambiente empresarial e o desenvolvimento de suas potencialidades, tem possibilitado experiências formativas por meio do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão – SIPE/ Administração, tendo como foco principal a pesquisa de questões relacionadas ao mundo empresarial. Estas ações exercem influência sobre as formações dos discentes, ao serem impulsionados a vivenciar a pesquisa desde o primeiro semestre, e com o decorrer do curso estará se familiarizando gradualmente a todos os trâmites relacionados a pesquisa e escrita científica.

O SIPE/Administração está vinculado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, DCHT – *Campus XVI* / Irecê - BA, e conforme as suas Diretrizes, o SIPE/Administração tem o objetivo fortalecer o processo dinâmico e propositivo da relação entre o ensino, a pesquisa e a extensão através de ações que articulam a teoria e a prática, além de ser utilizado para garantir o processo de interdimensionalidade entre os conteúdos de formação

numa perspectiva inter e transdisciplinar (ROCHA, 2019). O SIPE/Administração é pensado a partir estruturação do currículo por eixos temáticos para cada semestre letivo, onde em cada período um componente curricular fica responsável por aproximar o seu conteúdo e das demais disciplinas com o que se propõe o eixo temático em curso, tendo um caráter de plano de ensino coletivo.

No semestre letivo 2019.1, a proposta do SIPE/Administração para o então 3º semestre do curso de Bacharelado em Administração, foi à confecção de um questionário, coleta e tabulação de dados para caracterização dos empreendimentos situados em Irecê- BA, onde se buscou identificar informações e dados sobre o perfil dos gestores, ramo dos empreendimentos, arrecadações econômicas, estratégias utilizadas, entre outras questões dos setores específicos de Serviços, Setor Fabril, Comércio, Distribuição e Logística e Microempreendedor Individual – MEI em Irecê. Dessa forma, este artigo tem por objetivo apresentar o resultado do SIPE/ Administração do semestre 2019.1, para tanto utiliza-se de representação gráfica e discussão sobre os resultados obtidos na pesquisa.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O Território de Identidade de Irecê (TII) localiza-se no semiárido da Bahia, é composto por 20 municípios, sendo eles: América Dourada, Barra do Mendes, Barro Alto, Cafarnaum, Canarana, Central, Gentio do Ouro, Ibipeba, Ibititá, Ipujiara, Irecê, Itaguaçu da Bahia, Joao Dourado, Jussara, Lapão, Mulungu do Morro, Presidente Dutra, São Gabriel, Uibaí e Xique-Xique. Segundo o Plano Territorial Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS), o território possui extensão territorial de 26.638,489 Km<sup>2</sup> e população total de 404.411 habitantes, sendo 155.392 vivendo na área rural, o que corresponde por 38,6% do total (PTDRS, 2010).

A região de Irecê, no ano de 1980, até meados dos anos 1990, ganha destaque com a produção de grãos, particularmente o tri-consórcio feijão-milho-mamona (SEI, 2003). Esse resultado se deu pelas políticas de modernização implantadas através da ajuda de governo, havendo intensas transformações na organização da base produtiva, nas relações sociais e na configuração do espaço regional. Neste processo de modernização, a cidade de Irecê concentra a maior estrutura de serviços e atividades econômicas, para onde convergem pessoas e mercadorias, firmando-se como polo regional (CAR, 2002).

A partir do ano de 1980 até 1990, o modelo de desenvolvimento agrícola no Território de Irecê sofre mudanças na produção e começa a dar sinais de crise em virtude de questões climáticas envolvendo a seca e redução gradativa dos serviços governamentais de apoio (crédito e financiamento) (PEIXOTO et al., 1999; ROCHA; SCHEFLER; COUTO, 2003).

Atualmente a cidade de Irecê se destaca como um polo comercial de serviços, que atende a todo o seu território, ficando conhecida como cidade empreendedora, concentrando um número significativo de empresas de pequeno e médio porte, sendo 9.094 empresas atuantes no mercado (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2020).

Percebe-se ainda o aumento na geração de emprego e de renda. Os indicadores apresentam que no ano de 2004 o município contava com 4.256 postos de trabalho em estoque, já no ano de 2014 o número subiu para 10.523 empregos, os maiores estoques de emprego formal estavam divididos nos respectivos setores e números: serviços (3.666), comércio (4.201), indústria de transformação (382) e administração pública (1.966) (SEI, 2016).

Outro dado importante, em 2014 o Produto Interno Bruto (PIB) municipal foi estimado em R\$ 900,1 milhões e o PIB per capita em R\$ 12.387,59. De toda riqueza produzida no município, no ano de 2014, 85,8% é proveniente do setor de comércio e serviços (IBGE, 2016).

### **3 | MÉTODOLOGIA E MÉTODO**

Inicialmente foram identificadas as demandas de pesquisa do eixo: Gestão do Desempenho Organizacional, tendo as disciplinas: Análise de Custos, Comunicação Organizacional, Fundamentos de Estatística, Direito Empresarial, Psicologia Organizacional, Matemática Financeira do semestre em curso como participantes da pesquisa. A elaboração do questionário acontece por meio de orientação docente, tendo a disciplina de Fundamentos de Análise de Custos como responsável por articular o projeto junto com os discentes matriculados no componente curricular.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. O questionário consiste em uma série ordenada de perguntas a serem respondidas sem a interação com o pesquisador, mesmo que as perguntas sejam feitas e respondidas oralmente, não são elaboradas novas perguntas nem são aprofundadas as respostas apresentadas.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário elaborado através das discussões e levantamento de ideias realizados pelos professores das disciplinas participantes e com estudantes da turma. As perguntas criadas foram relacionadas ao perfil do gestor, gestão, arrecadação econômica, estratégias de vendas, entre outros.

Enquanto método utilizou-se o quantitativo, pois possibilita a descrição de significados considerados inerentes aos objetos em estudo, através de sua abordagem focalizada, pontual dedutiva e estruturada, suas técnicas de análise são

orientadas pelos resultados. “A pesquisa quantitativa é muitas vezes considerada como o modelo para toda a investigação científica, pois envolve um processo preciso de formulação de hipóteses, observação individual, coleta de dados, análise de dados e a aceitação ou rejeição da hipótese” (MELKERT; VOS, 2010 p. 34).

Para a realização da pesquisa foram divididos treze duplas e um trio, onde cada uma das equipes ficou responsável por coletar os dados em uma empresa. Dessa forma, a amostra da pesquisa corresponde a um quantitativo de quatorze empresas, divididas nos segmentos de Serviços, Setor Fabril, Comércio, Distribuição e Logística e Microempreendedor Individual - MEI. O acréscimo do MEI nessa pesquisa se deu pela intenção de levantar informações não somente dos setores consolidados, mas também o acréscimo deste pequeno negócio que também contribui com a economia do território. A amostra corresponde a um número reduzido de empresas, por se buscar um maior aprofundamento nos resultados individuais por segmentos e gerais, além de otimizar o tempo da pesquisa. Buscando, ainda, fortalecer uma melhor interpretação dos dados.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresentamos a figura 1, que demonstra o ramo das atividades comerciais das empresas pesquisadas.

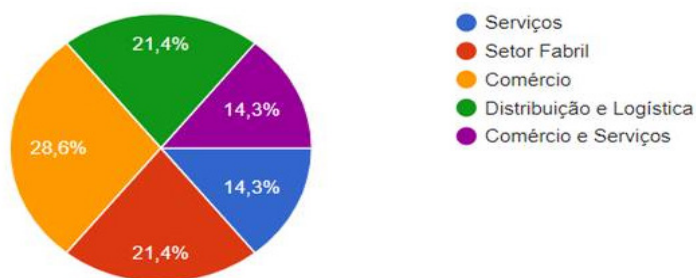


Figura 1: Ramo de atividade.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Ao visualizar o resultado da pesquisa, conforme Figura 1, é possível visualizar um quinto nicho de mercado, se apresentando como Comércio e Serviço, o que corresponde a duas das empresas analisadas. Os segmentos foram representados no mínimo por duas empresas, o que equivale 14,4%, e no máximo por quatro estabelecimentos, no que consiste em 28,6%, proporção esta que se aplica apenas ao nicho de comércio.

Apresentamos a figura 2 que representa o tempo de atuação (em anos) dos gestores das empresas pesquisadas.

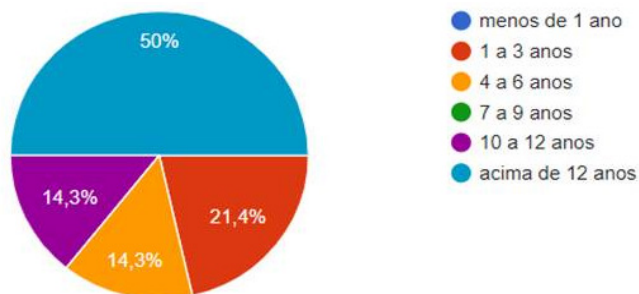


Figura 2: Tempo de Atuação (em anos) dos gestores nas empresas.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Na Figura 2, nove das empresas, o que corresponde a 64,3%, atuam a pelo menos 10 anos no mercado. Esse dado pode ser explicado pelo fato de a pesquisa buscar empresas já consolidadas para melhor um retorno e segurança nas respostas obtidas.

Apresentamos a figura 3, que indica o gênero dos administradores das empresas pesquisadas.

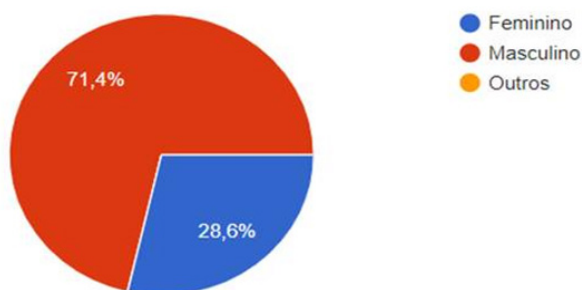


Figura 3: Gênero do Administrador.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Na Figura 3, apenas quatro empresas, o que corresponde a 28,6% são administradas por gestores do sexo feminino. Esse número pode se explicar pelo fato de muitas empresas locais serem empresas familiares, e não se distanciam da realidade nacional. Segundo o IBGE (2014), as empresas familiares representam



90% das empresas em atividades no Brasil. Para Ahrens (et al., 2015), a questão do gênero é um fator importante na escolha do sucessor nos negócios das famílias. Em sua grande maioria as empresas familiares são geridas por pessoas do sexo masculino, e segundo Haberman e Dane (2007), isso pelas desigualdades de gênero que estão intensamente enraizadas na cultura familiar.

Ao identificarmos que 64% das empresas possuem administrador, e apenas 57% destes possuírem ensino superior, foi encontrado um possível ruído nas informações coletadas, devido um possível erro de interpretação por parte do entrevistado, possivelmente ao ligar a figura de um administrador a quem gere a empresa, e não a um profissional com formação acadêmica na área.

As demais perguntas foram feitas por meio da Escala de Likert, onde as questões são respondidas pela noção que o entrevistado possui ou se relaciona com o tema. Criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert, a escala de Likert mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação (SCHERMANN, 2019). As opções de respostas foram as seguintes enumeradas: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo Parcialmente; 3. Nem concordo e nem discordo; 4. Concordo Parcialmente; e 5. Concordo Totalmente. Esta escala busca encontrar respostas que estão mais ligadas as questões qualitativas, diferente das anteriores que estavam exclusivamente relacionadas as questões quantitativas.

Apresentamos a figura 4, que representa o uso das mídias sociais (WhatsApp, facebook, instagram, site, blog, etc) pelas empresas pesquisadas.

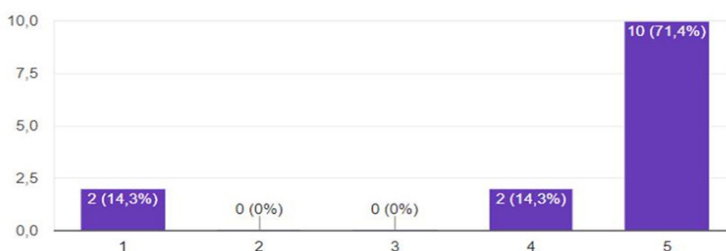


Figura 4: Utilizo as mídias sociais para divulgar os produtos e/ou serviços da empresa. ex: WhatsApp, facebook, Instagram, site, blog, etc.

FONTE: dados desta pesquisa, 2019.

Apresentamos a figura 5 que demonstra o uso do e-commerce (comércio eletrônico) pelas empresas pesquisadas.

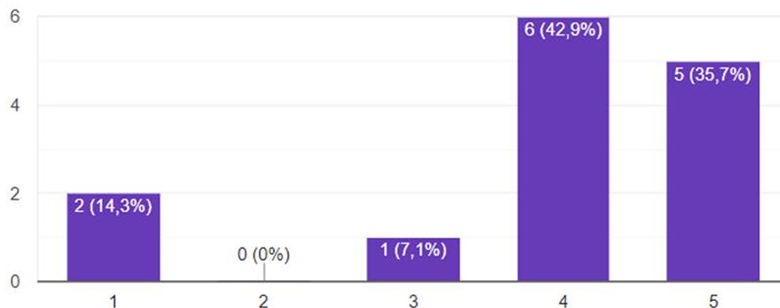


Figura 5: Utilizo o e-commerce (comércio eletrônico).

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Conforme a figura 5, apenas 2 das empresas listadas não utilizam a internet e as mídias sociais para alavancar suas vendas, divulgar sua empresa e seus produtos e/ou serviços. Esse fato deixa as empresas atrasadas em relação as demais que utilizam estas plataformas, podendo estar perdendo a competitividade. Já como apresentado na figura 4, onze das empresas estão confortáveis com o e-commerce tanto para comprar como para vender, e apenas uma delas não se considera estar em nenhuma das opções disponíveis.

Vale ressaltar que as empresas que não utilizam as plataformas digitais como aliada para realizar vendas, contratar serviços, realizar compras de mercadorias e manter contato com o consumidor, estão perdendo mercado em meio as restrições de funcionamento do comércio causado pela pandemia do novo Coronavírus (Covid-19). O novo Coronavírus é um vírus que tem causado doença respiratória pelo agente coronavírus, recentemente identificado na China. Os coronavírus são uma grande família viral, conhecidos desde meados de 1960, que causam infecções respiratórias em seres humanos e em animais (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) 67,4% dos pequenos negócios da Bahia notaram queda no volume de vendas durante a pandemia do novo Coronavírus (Covid-19). Com o uso da internet é possível manter o funcionamento de estabelecimentos, ainda que seja de forma parcial através da realização de vendas em delivery, o que se torna necessária mudança da postura das empresas que não a utilizam.

Apresentamos a figura 6, que representa a compressão, segundo os gestores, da antecipação de valores.

Compreendo como funciona o serviço de antecipação de valores de compras à prazo (cheques, cartão de crédito, boletos).

14 respostas

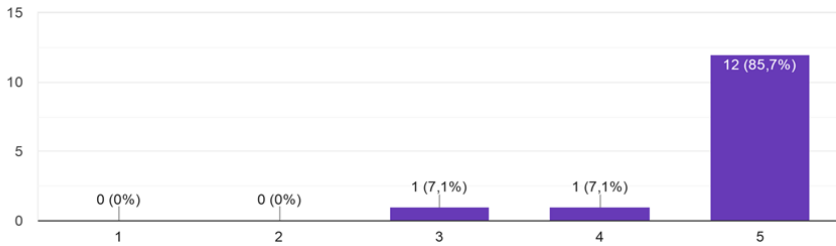


Figura 6: Compreensão de antecipação de valores.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2029.

Apresentamos a figura 7 que demonstra a percepção dos gestores quanto compras a prazo e à vista das empresas pesquisadas.

Reconheço a diferença entre as taxas de juros na compra a prazo e o desconto obtido na compra à vista.

14 respostas

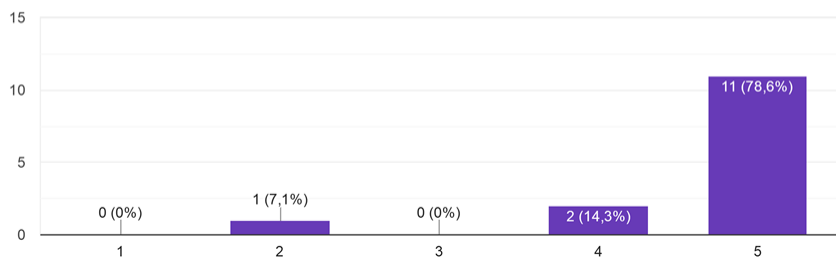


Figura 7: Percepção quanto a compras a prazo e à vista.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

A saúde econômica de uma empresa demanda conhecimento técnico e prático, além de responsabilidade na sua gestão, na qual algumas decisões podem desencadear em lucro ou prejuízo. Como é possível visualizar nas figuras 6 e 7, a maioria destas empresas possuem ciência de como funciona a antecipação de valores, e as diferenças entre compras à vista e a prazo, o que demonstra um certo grau de preparo dos gestores, o que possivelmente os permite analisar as oportunidades de mercado e tomar a melhor decisão possível.

É necessário ter habilidade de avaliar qual a melhor forma de negociar um pagamento, de forma a buscar uma transação que seja vantajosa para a empresa, a exemplo, a quitação de boletos antecipados sem descontos nem sempre ser a melhor alternativa, a não ser que a intenção do pagamento seja o pagamento do débito, ou aquisição de mais mercadorias ou serviços.

Outro ponto importante é a antecipação de recebimento de cartões de créditos ou os vouchers de alimentação, refeição e outros, onde adiantar a transação, caso não seja realmente necessária causará apenas o aumento da taxa cobrada pela empresa de serviço financeiro. A situação persiste quando as taxas são reduzidas e antecipação é automática onde geralmente existe uma determinação de utilizar certo banco. No que se refere aos vouchers as taxas são fixas, não negociáveis e em alguns casos são acrescidas anuidade ou taxas por quantidade de vendas, o que torna a opção pouco vantajosa para o estabelecimento que utiliza esta modalidade de recebimento.

Apresentamos a figura 8 que representa a viabilidade de produtos/serviços por custos totais.

A empresa analisa seus custos totais para verificar a viabilidade de produção/venda de um produto/serviço.  
14 respostas

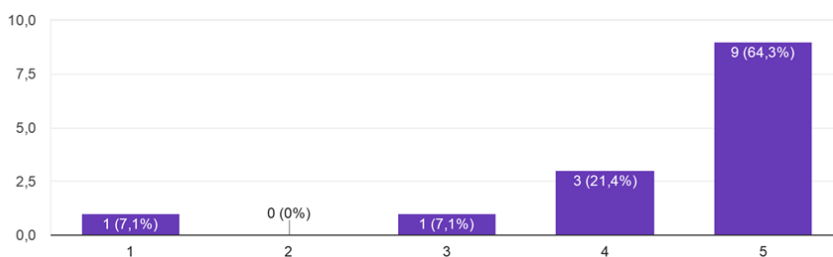


Figura 8: Viabilidade de implementação de produto ou serviço por seus custos totais.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Foram analisadas também as percepções dos gestores sobre despesas e custos. Segundo Neto (2008), à análise de custos é imprescindível para a determinação de lucro da organização, no controle de suas operações, pois se tem a necessidade de saber o que de fato se está fazendo e na tomada de decisões, para que a partir de então, as ações de produção e prestação de serviços sejam realizadas.

O resultado indica que dez das empresas entendem a diferença entre eles.

Percebe-se, porém, que quando é preciso avaliar a viabilidade de um produto através de seus custos totais (Figura 8), este número sobe pra 12 empresas, este aumento acontece por, apesar, que a diferenciação entre custos e despesas não seja possível pelo gestor a possibilidade de analisar os custos totais torna-se intuitiva.

Apresentamos a figura 9 que demonstra o resultado referente a DRE.

Minha empresa tem o hábito de analisar a DRE mensalmente.

14 respostas

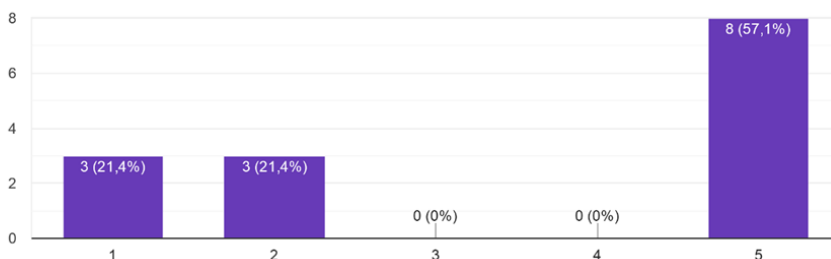


Figura 9: Análise de DRE mensal.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Na Figura 9, encontra-se dados considerados preocupantes. Apenas 57,1% das empresas analisam mensalmente o Demonstrativo de Resultado de Exercício<sup>12</sup> (DRE). O DRE é uma ferramenta que precisa ser consultada periodicamente, é por meio dela que é possível analisar a partir dos indicadores econômicos a viabilidade do negócio no que tange o valor de produtos ou serviços, se está obtendo lucro ou prejuízo. Dessa forma, os administradores dessas empresas não estão analisando o custo-benefício dos seus produtos ou serviços, o que se torna difícil a permanência do negócio em um mercado competitivo e que necessita de rentabilidade. Segundo o IGBE (2017), muitas empresas acabam fechando suas portas para o mercado, isso pode estar associado a ingerência dos empreendimentos causada pela atuação de gestores sem formação específica na área.

Apresentamos a figura 10 que representa a reserva financeira para necessidades futuras.

1. <sup>2</sup> Demonstração do Resultado do Exercício apresenta de forma esquematizada os resultados (lucro ou prejuízo) de uma empresa em um determinado período de tempo. (ASSAF, 2012)

Geralmente a empresa separa um percentual do lucro para (re)investimentos.

14 respostas

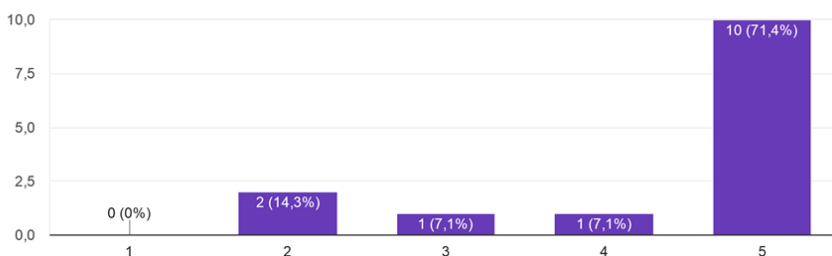


Figura 10: Reserva de lucros para necessidades futuras.

FONTE: Dados desta pesquisa, 2019.

Dentre as empresas pesquisadas, apenas duas delas não reservam um percentual de lucro para fazer investimento ou para caso de possíveis emergências (Figura 10). Este é um ponto importante a se destacar, visto que, o mercado por apresentar instabilidades, dentre elas a financeira, precisa-se de estratégias para caso necessário, ampare a empresa em tempos adversos, e a reserva de valores se coloca como uma possibilidade viável.

Em tempos de pandemia, causada pelo novo Coronavírus (Covid-19), muitos setores econômicos ficaram impedidos de realizar suas atividades comerciais, com isso, conseqüentemente, tem-se uma queda brusca na demanda por seus produtos e/ou serviços, entretanto as despesas fixas, a exemplo de aluguel, luz e salários continuam na folha de pagamento, evidentemente necessitando de um fundo para arcar com todos elas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa permite considerar que o mundo corporativo se encontra dinâmico, requerendo dos gestores uma postura mais incisiva a frente da gestão dos empreendimentos, mediante a isso é possível promover avanços nas empresas, para assim garantir a sua permanência no mercado competitivo.

Diante dessa pesquisa é notado que o setor de comércio exerce significativa contribuição para a economia do município de Irecê, conforme apresentados nos indicadores econômicos. Essa condição reflete diretamente sobre as contas públicas municipais, conseqüentemente contribuindo para a geração de emprego e renda.

Embora a pesquisa tenha sido realizada com uma amostra relativamente pequena de empresas, percebem-se detalhes importantes quanto à realidade do

mercado de Irecê. Algumas estratégias eficazes são utilizadas para a divulgação, e realização de negócios (vendas, adquirir mercadorias, atendimento, etc.) dos empreendimentos por meio do uso das plataformas digitais e outras estratégias.

Outro detalhe importante observado é a ocupação dos gestores por gênero nas empresas pesquisadas, sendo a maioria do gênero masculino, o que indica uma certa disparidade sobre a ocupação da figura feminina a frente da gestão dos empreendimentos locais.

Este trabalho fez uma pesquisa sobre o perfil das empresas do município de Irecê, oferecendo bases mais sólidas para de pesquisas futuras sobre a temática. Posteriormente é possível realizar uma pesquisa com ampliação do quantitativo de empresas de cada segmento comercial, para assim buscar traçar o perfil de uma forma mais consistente das empresas no mercado Ireceense.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, J. P.; LANDMANN, A. & WOYWODE, M. **Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor.** Journal of Family Business Strategy, 6(2), 86-103. 2015.

ASSAF, A., No. (2012). **Estrutura e análise de balanços – um enfoque econômico-financeiro.** São Paulo: Atlas.

CAR – Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional. **Irecê: Perfil Regional: Programação de Desenvolvimento Regional Sustentável (PDRS).** Salvador (BA): Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde – MS. **Ministério da Saúde atualiza situação do novo coronavírus para os estados.** 2020 Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46230-ministerio-da-saude-atualiza-situacao-para-os-estados>> Acesso em 18 de jun de 2020.

HABERMAN, H. & DANES, S. M. **Father-daughter and Father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application.** Family Business Review, 20(2), 163-184. 2007

IBGE– INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Empresa familiar.** 2014

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo.** 2017. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>> Acesso em 13 de maio de 2020.

NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** – 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MELKERT, M. e VOS, K. **“A Comparison of Quantitative and Qualitative Approaches: Complementarities and Trade-offs”.** In RICHARDS, G. e MUNSTERS, W. (Eds.), Cultural tourism research methods. Cabi Publishing, London, pp. 33-40. 2010.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PEIXOTO, S. E. A. A.; SOUZA, C. L. A. de; OLIVEIRA, C. A. V. **Sistemas agrícolas dos pequenos produtores da microrregião de Irecê**. Petrolina: Fundação Banco do Brasil, Empresa Baiana de Pesquisa e Agropecuária e Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola, 52p. 1999

PTDRS – Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável. **Conselho de Desenvolvimento Sustentável do Território de Irecê**, p. 10, 2010. Disponível em: [http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs\\_qua\\_territorio050.pdf](http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_qua_territorio050.pdf)> Acesso em 21 de jun de 2020.

RFB - Receita Federal do Brasil. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>> Acesso em 6 de jun. de 2020.

PTDRS – Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável. **Conselho de Desenvolvimento Sustentável do Território de Irecê**, p. 10, 2010. Disponível em: [http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs\\_qua\\_territorio050.pdf](http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_qua_territorio050.pdf)> Acesso em 8 de jun. de 2020.

ROCHA, A. S.; SCHEFLER, Maria L.N. ; COUTO, Vítor A. **Organização social e desenvolvimento territorial: reflexões sobre a experiência dos CMDRS na região de Irecê - Bahia**. In: XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER). Anais..., Juiz de Fora (MG), 2003.

ROCHA, A. K. L. T. **Diretrizes do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão – SIPE / Administração. 2019.**

SCHERMANN, D. **Blog Opinion box**. 2019. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pergunta-de-escala-ou-escala-de-likert/> > Acesso em 12 de maio de 2020.

SEI – SUPERINTENDENCIA DE ESTUDOS ECONOMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. **Perfil socioeconômico do município de Irecê**. 2016. Disponível em: <http://www.irece.ba.gov.br/texto/economia>> Acesso em 15 de março de 2020.

SEI – SUPERINTENDENCIA DE ESTUDOS ECONOMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. Região Irecê. In: SEI. **Dinâmica sócio-demográfica da Bahia: 1980-2000**. Salvador: SEI, Série Estudos e Pesquisas, v. 60, 2003. p. 349-364.

G1 – **“Pesquisa do Sebrae aponta que 67% dos pequenos negócios da Bahia foram impactados pela pandemia da covid-19. 2020**. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2020/04/17/pesquisa-do-sebrae-aponta-que-67percent-dos-pequenos-negocios-da-bahia-foram-impactados-pela-pandemia-da-covid-19.ghtml> > Acesso em 13 de maio de 2020.



## PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 18/08/2020

### Lidnei Ventura

Universidade do Estado de Santa Catarina  
Florianópolis-SC  
<http://lattes.cnpq.br/9553407104950703>

### Klalter Bez Fontana

Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis-SC  
<http://lattes.cnpq.br/7402731465288377>

### Roselaine Ripa

Universidade do Estado de Santa Catarina  
Florianópolis-SC  
<http://lattes.cnpq.br/2417267498278674>

**RESUMO:** Esse artigo apresenta reflexões em torno das perspectivas ou paradigmas de gestão no serviço público, a saber: a perspectiva burocrática, a perspectiva do consenso *versus* conflito e a perspectiva participativa. Os estudos aqui apresentados partem do princípio de que no campo da administração pública, o clamor geral é que seja quebrado o paradigma do estado autônomo, que fica isolado e acima da sociedade civil, entrincheirado nas suas formalidades burocráticas. De modo que atualmente vão se configurando perspectivas ou paradigmas que reclamam maior interatividade entre Estado e sociedade. Essa abordagem, que vem sendo chamada de teoria do Estado-ator, compreende o Estado como meio de realização dos interesses da sociedade civil, descentralizando as decisões

acerca dos objetivos das ações públicas e de seus resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão pública. Paradigmas. Gestão participativa.

### MANAGEMENT PARADIGMS IN PUBLIC INSTITUTIONS: FROM BUROCRATIC TO PARTICIPATIVE

**ABSTRACT:** This article presents reflections on management perspectives or paradigms in the public service, namely: the bureaucratic perspective, the perspective of consensus versus conflict and the participatory perspective. The studies presented here are based on the principle that in the field of public administration, the general outcry is that the paradigm of the autonomous state, which is isolated and above civil society, entrenched in its bureaucratic formalities, is broken. So that perspectives or paradigms are currently being configured that demand greater interactivity between State and society. This approach, which has been called the theory of the actor-state, understands the state as a means of realizing the interests of civil society, decentralizing decisions about the objectives of public actions and their results.

**KEYWORDS:** Public Management. Paradigms. Participative management.

### 1 | INTRODUÇÃO

Em todas as áreas do conhecimento tem-se falado em quebra de paradigmas. Na maioria das vezes, a aplicação desta palavra está muito longe do sentido que foi usada nos

anos de 1970 pelo filósofo das ciências Thomas Kuhn (2003), no seu polêmico livro “A estrutura das revoluções científicas”. Para este autor, “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (KUHN, 2003, p. 221), ou seja, é o compartilhamento de convicções por parte de uma comunidade de determinada área científica. Quando as convicções desta comunidade científica são abaladas, dá-se o fenômeno a “quebra de paradigmas”. Partindo desse entendimento de Thomas Kuhn, podemos inferir o quanto o uso do termo “paradigma” tem sido banalizado e usado de forma superficial por diferentes segmentos da sociedade.

No campo da administração pública, o clamor geral é que seja quebrado o paradigma do estado autônomo, que fica isolado e acima da sociedade civil, entrincheirado nas suas formalidades burocráticas. Do lado oposto, vão se configurando modelos (paradigmas) cada vez mais reclamados e aclamados de interatividade entre o Estado e a sociedade. Essa abordagem, que vem sendo chamada de teoria do Estado-ator, compreende o Estado como meio de realização dos interesses da sociedade civil, descentralizando as decisões acerca dos objetivos das ações públicas e de seus resultados.

Esse artigo apresenta reflexões em torno das perspectivas ou paradigmas de gestão no serviço público, a saber: a perspectiva burocrática, a perspectiva do consenso *versus* conflito e a perspectiva participativa, apontando-se para a necessidade urgente de superação da *concepção burocrática* em prol de uma concepção participativa de gestão pública, vislumbrando-se, assim, a consolidação de uma forma de gestão deliberativa, que seria o grau máximo de interação entre Estado e sociedade civil na condução dos interesses públicos.

## 2 | PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Os ciclos cada vez mais intensos de crises geradas no interior do sistema capitalista contemporâneo têm requerido teorias explicativas e de gerenciamento cada vez mais desburocratizadas e com respostas rápidas aos interesses de condução das políticas públicas. Essas discussões em torno de uma aproximação entre os interesses do Estado e da população têm gerado pressão por uma teorização que vem se configurando como Teoria Estado-ator (MARTINS, 2011).

Essa abordagem compreende o Estado como meio de realização dos interesses da sociedade civil, descentralizando as decisões acerca dos objetivos das ações públicas e de seus resultados. Como dizem J. R. Felicíssimo e S. C. Albuquerque:

[...] nesta abordagem, significa dizer que a ampliação do papel do estado no desenvolvimento nacional vai exigir uma nova postura

administrativa, ou seja, um novo modelo de gestão pública, capaz de colocar as funções organizativas-institucionais num nível ideal, que permita o estabelecimento de uma relação íntima e imediata com os objetivos primeiros e com a sociedade organizada. [...] Essas relações devem coexistir num ambiente de 'constante interdependência de escolhas e de resultados'. (1988, p.21, apud Martins, 2011, p.07)

Nessa concepção, é preciso abrir espaços de comunicação e interação entre as instituições públicas e seus usuários, os cidadãos comuns, de modo a responder com qualidade às demandas da sociedade civil. Isso implica superar o paradigma burocrático, que isola o Estado da população a fim de construir um modelo de gestão interativa, compartilhada e alinhada aos interesses gerais da população.

Vamos ver mais de perto as características do paradigma de gestão burocrática e as críticas contundentes das perspectivas que abordaremos mais adiante.

## **2.1 Analisando o paradigma burocrático**

Primeiramente, é preciso entender que a burocracia, como analisou muito bem o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), é inerente à constituição do Estado moderno. O problema deste modelo não está em haver burocracia, mas em compreendê-la como um fim e não como um meio de realização do Estado e da administração pública, criando uma racionalidade obtusa. Segundo C. Offe,

A administração burocrática é aquela forma de organização da ação social (improvável e rica em pré-requisitos) que não pode tematizar suas próprias premissas. É nisso que se baseia também a divisão rígida entre administração e política, prevista no tipo ideal burocrático. [...] A racionalidade burocrática não assegura, e possivelmente contraria, a racionalidade política do sistema nas condições do Estado de bem-estar capitalista. (1984, p.217, apud MARTINS op. cit., 2011, p.08)

O paradigma de administração burocrática está ligado ao nome de Max Weber. Para ele, a administração moderna deve ser pautada na racionalidade prática e científica, na qual o planejamento das ações (públicas ou privadas) deve ser minuciosamente organizado de modo que o sistema funcione como uma máquina ou linha de produção.

É preciso entender, no entanto, que Weber viveu no apogeu das descobertas científicas (final do século XIX) e também foi “fiscado” pela euforia do racionalismo e pelo cientificismo da Era Moderna, quando emergiu o “mito de Prometeu da ciência”, afirmando que todos os problemas humanos seriam resolvidos pela aplicação da razão e do método científico.

Transferindo esse mito para seu principal campo de estudos, a burocracia, Weber concluiu que essa é a “forma mais racional” de se administrar e que, por meio

dela, as ações podem ser mais previsíveis e eficientes. Mas, pela experiência prática podemos ver que o componente humano subentendido na burocracia não permite tamanha racionalidade e objetividade prevista pelo grande sociólogo alemão.

Como se pode observar, a perspectiva burocrática é de certa forma ingênua, pois considera que ao se estabelecer metas e dividindo-se as funções, tudo ocorreria às mil maravilhas, não havendo lugar para a subjetividade dos atores que planejam e executam as funções. E esse apego à obsessiva previsibilidade é justamente o “calcanhar de Aquiles” da burocracia, pois as pessoas não são máquinas que podem ser controladas integralmente; ao contrário, são movidas por emoções, desejos e razões tão inusitadas que as tornam imprevisíveis. Essa condição foi prevista por um sociólogo americano chamado Robert Merton (1910-2003), que lançou duras críticas ao burocratismo de Weber, dizendo haver na teoria weberiana o que chamou de “disfunções burocráticas”, ou seja, anomalias criadas no interior do próprio sistema burocrático. Segundo Merton (1978) as disfunções da burocracia são:

### *1. Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos*

Um dos grandes problemas da burocracia do Estado moderno é a inversão da prioridade meio-fins imposta por aquilo que Pedro Braga (2006, p.178) chamou de “burocracia hipertrofiada”. Neste modelo de gestão, os regulamentos, que deveriam ser um meio para realização dos fins da Administração, se transformaram em suas próprias finalidades, ou seja, fazendo com que a máquina administrativa gire em torno de si mesma.

Desta forma, o apego demasiado às regras acaba se tornando uma camisa de força e criando “viseiras institucionais” prejudiciais, passando longe do dinamismo e da urgente flexibilidade necessária aos regramentos organizacionais que se espera das instituições contemporâneas.

Outro aspecto, importante nesta disfunção analisada por Merton (1978), é o tradicional isolamento do Estado e suas organizações nas elaborações regimentais, que normalmente são impostos de cima para baixo, sem a necessária consulta popular ou engajamento da coletividade a que se destina.

Evidentemente que as regras e regulamentos são extremamente necessários ao andamento da gestão pública, mas para que façam sentido, é preciso que sejam pensados e executados visando o fim da Administração, que é a oferta de bens e serviços de qualidade para a coletividade, garantindo o Estado de Direito, e não tendo a regra como um fim em si mesmo a ser alcançado. Muitas vezes, essa segunda condição toma conta da ação do servidor público que, ao final, vê o regulamento absolutamente cumprido, mas o cidadão fica sem assistência ou mesmo impossibilitado de exercer seus direitos, resultando na “burocracia hipertrofiada”.

## *2. Excesso de formalismo e de papelório*

A impressão que passa é que no inconsciente coletivo moderno o termo burocracia está imbricado na papelada, como se o papel materializasse o momento vivido. O equívoco consiste exatamente no fato de que a dinâmica da vida contemporânea a todo o momento transforma a vida e as instituições. Essa preocupação com excesso de papelada levou o governo a editar o Decreto Nº 6.932/2009, que “Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a ‘Carta de Serviços ao Cidadão’ e dá outras providências”, cuja primeira diretriz (Art.1, i. I) é mais do que inusitada para a cultura institucional brasileira: *a presunção de boa fé na relação entre o Estado e o cidadão* (BRASIL, 2009).

Juntando-se ao papelório, o excesso de formalismo cria tantos empecilhos que inviabilizam as soluções rápidas de processos ou ações que poderiam beneficiar a população. Temos como exemplo os intermináveis recursos que impedem a condenação de criminosos diversos, sobretudo os de “colarinho branco”, as reclamatórias trabalhistas e as indenizações requeridas ao poder público que acabam virando “letra morta” na pilha de papel.

Como se pode ver, é urgente a adequação efetiva da administração, no âmbito federal, estadual e municipal ao governo eletrônico, de modo a diminuir o formalismo e eliminar o papelório, conforme previsto no âmbito federal pelo Decreto Nº 6.932/2009 (Art. 1º, i. VI), já citado: “VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações” (BRASIL, 2009).

## *3. Resistência a mudanças*

É próprio das instituições o apego à tradição e próprio das pessoas o medo do novo ou do desconhecido. Mesmo porque novas formas de existência exigem novas competências, o que implica em formação permanente, reestruturações e inversão e/ou deslocamento de papéis e atores. Evidentemente, todo esse processo provoca resistências e até mesmo boicotes, pois como ensinou o filósofo Michel Foucault, as relações de poder (microfísica) estão presentes em todos os cenários sociais.

Em última análise, quando o servidor público adota a perspectiva burocrática, age na contramão da história contemporânea, resistindo quixotesicamente aos novos tempos, desvirtuando-se da sua própria função pública, que é o melhor exercício na condução da *res pública*.

#### 4. *Despersonalização do regulamento*

Essa disfunção decorre do mito da *neutralidade do especialista*. Neste caso, o servidor da Administração se converte em **tecnocrata**, ou seja, um profissional que só vê diante de si a frieza dos regulamentos, das regras e dos procedimentos, sem se dar conta da ética comunicativa, que é dialógica, humana, horizontal e sensível às necessidades da coletividade.

A perspectiva burocrática leva o servidor a adotar outro mito: o da **neutralidade**, não levando em conta que suas decisões são também políticas por natureza, já que decide a favor ou contra a **boa gestão** pública. Sobre essa questão, é preciso estar bem atento ao que diz Simon Schwartzman:

A complexidade crescente dos Estados modernos e o aumento das funções que este Estado desempenha, faz com que seja impossível continuar mantendo a estrita separação, que Weber supunha entre a elaboração das leis e sua execução. Este princípio ainda hoje está presente na totalidade ou quase, dos regimes políticos democráticos. No entanto, é bastante claro que agências governamentais responsáveis por uma série de atos, da política social à política ambiental e econômica, têm que tomar decisões pormenorizadas quase diárias, que têm um conteúdo político bastante óbvio, na medida em que beneficiam determinados interesses em detrimento de outros. (1987, p.77-8, apud MARTINS, 2011, p. 08)

Nesta perspectiva, o gestor deixa de ser mero *executor* para *mediador* dos interesses do cidadão, a quem deve prestar um serviço politicamente engajado às funções públicas do Estado.

#### 5. *Categorização como base do processo decisório*

A inspiração fordista da burocracia que, diga-se de passagem, espalhou-se para todas as instituições modernas, tem como consequência a fragmentação do trabalho de forma bem hierarquizada, sobretudo no que se refere à divisão entre os que pensam e os que executam as tarefas.

Essa rígida estratificação do trabalho é uma disfunção que a gestão burocrática não consegue superar porque tem como pressuposto a ideia de um *gestor-chefe* que pensa por todos, cabendo aos demais seguirem ordeiramente as determinações gerenciais.

São clássicos os efeitos colaterais desta anomalia burocrática:

- Não comprometimento do coletivo funcional com as decisões tomadas;
- Personalismo gerencial;
- Fragmentação, alienação laboral e perda da totalidade da gestão administrativa por parte da equipe de trabalho.

Tudo isso leva a uma inevitável centralização das decisões e concentração de poder, agindo na contramão da história, tanto no que se refere às necessidades do modelo produtivo atual quanto de gestão administrativa.

### *6. Superconformidade às rotinas e procedimentos*

Talvez o alimento principal da burocracia seja a rotina mecânica das tarefas, gerando engessamento de procedimentos, total incapacidade de inovações e *ignorância consciente* (MARTINS, 2011, p.24). Quando a rotina se transforma em ação irrefletida, o servidor público perde de vista que o fundamento de sua ação deve ser pró-Estado e pró-República, focando-se somente no círculo vicioso dos procedimentos burocráticos internos.

Todavia, cada vez mais a dinâmica da sociedade contemporânea exige do servidor público uma atuação refletida, não robotizada, pois de suas decisões depende a otimização, ou não, de políticas públicas a favor do cidadão e da coletividade.

### *7. Exibição de sinais de autoridade*

A exibição de autoridade é uma disfunção orgânica da burocracia e serve também como princípio de duas subanomalias: autoridade do especialista e autoridade feitorial. A primeira, como já foi visto, reside na racionalidade cientificista, que vê o especialista como um sábio inquestionável a que todos governa. Já, a segunda, reside na cultura autoritária patriarcal-escravista brasileira, que permeia tanto o imaginário popular quanto às instituições oficiais. Ela se manifesta em atitudes aparentemente insignificantes, mas que perpetuam a idolatria do gerente, do feitor, do agente controlador, tais como a vaga especial no estacionamento, sala reservada, uniforme personalizado, linhas telefônicas exclusivas e tantos outros “sinais” que exibem a autoridade do cargo e da pessoa que o ocupa.

### *8. Dificuldades no atendimento aos clientes e com o público*

Coroando as disfunções gerais da perspectiva de gestão burocrática, tem-se a introspecção das ações funcionais, ou seja, quando a instituição perde sua relação orgânica com a sociedade e com as demais organizações públicas, acaba girando em torno de si mesma e esclerosando o seu funcionamento.

Na administração pública, as dificuldades no atendimento ao público é o atestado de fracasso das organizações, pois sob essa forma gerencial sua função social não pode se realizar. Para superar a perspectiva burocrática de gestão, é preciso uma mudança de paradigma, adotando-se outros modelos de racionalidade que possam pensar e implementar o gerenciamento flexível e dinâmico da coisa pública.

## 2.2 Paradigma do consenso *versus* conflito

Da mesma maneira que o burocratismo, o paradigma do **consenso *versus* conflito** não é propriamente uma escola ou um método de gestão, entretanto, ambas são fundamentos das teorias e práticas administrativas, tanto no setor público quanto privado.

A teoria do consenso deriva da grande influência do Positivismo que está na origem da República brasileira. O lema da nossa bandeira, *Ordem e Progresso*, ilustra bem as ideias dessa corrente filosófica francesa fundada por August Comte (1798-1857). Se observarmos bem, para os positivistas, a ordem deve vir primeiro, pois sem ela não é possível chegar ao progresso. Nessa visão, o progresso é uma condição natural da evolução social, mas é preciso antes o estabelecimento da ordem e obediência à hierarquia, pois os conflitos inibem o processo evolutivo.

Vem daí o mito do brasileiro como “povo ordeiro”. Essa ideia é um mito porque a sociedade brasileira sempre foi permeada por conflitos, resistências e insurreições, inclusive armados. Mas, infelizmente, a suposição de harmonia social está enraizada nas pessoas e nas instituições sociais.

Abrimos um parêntese para dizer que o consenso precisa existir, o que é, aliás, desejado na democracia, mas ele é o ponto de chegada e não o de partida. Até que seja alcançado, é preciso muita interação e negociação baseada numa ética comunicativa, cujo princípio maior é a equidade de condições dos interlocutores. Não é possível haver consenso se há desigualdade de poder entre as partes que negociam, pois nestas condições o consenso será sempre imposto e autoritário, permanecendo a tensão social entre os agentes comunicativos.

Essa visão distorcida do consenso alimenta a gestão burocrática, sobretudo pelos seguintes motivos (dentre outros):

- O Estado e a Administração existem para impor suas regras e sua estrutura à sociedade civil, sendo juízes dos conflitos, promovendo harmonia social.
- Se os regulamentos e leis existem é para serem cumpridos sem questionamento.
- Os cidadãos e a sociedade civil precisam se adaptar às determinações do Estado e da Administração.
- Basta à administração pública adotar métodos e técnicas científicas de gestão para que seus resultados sejam eficientes.

No extremo oposto, está a **perspectiva do conflito**, cuja visão se pauta numa dimensão dialética da realidade, ou seja, parte do princípio de que o mundo material e humano é visto em conflito, em contradição perpétua. Ao contrário de ser



uma perspectiva violenta ou belicista, essa visão permite considerar o esforço dos contrários em produzir o novo, o autêntico.

É, pois, da luta incessante dos contrários que pode haver uma síntese de nível superior, que o filósofo alemão Hegel (1770-831) chamou de *aufhaben* ou salto qualitativo.

Considerando, então, as constantes transformações do mundo produtivo e das relações humanas contemporâneas, sujeitas a destruições, recomposições e reestruturações, a abordagem do conflito procura a coerência e síntese entre os elementos contraditórios presentes no cenário sócio institucional.

A perspectiva do conflito parte da ideia de que todos os “entes” sociais têm interesses diversos e procuram manter sua hegemonia, posicionando-se em lados divergentes de atuação social. Nesta ótica, os próprios entes republicanos têm interesses opostos, seja na relação Estado *versus* Sociedade Civil, Executivo *versus* Legislativo *versus* Judiciário, Administração Pública *versus* Cidadão etc.

Por outro lado, não se deve entender que os conflitos presentes nas contradições acima guardam o caráter pejorativo da palavra, afinal eles apenas manifestam a tensão própria de relações tão complexas. Por isso, a lógica instrumental burocrática não consegue superar os conflitos, já que pensa em relações simples e hierarquizadas do Estado para a sociedade civil, como se fosse uma via de mão única, o que absolutamente não é.

Enquanto na perspectiva dialética os conflitos e tensões devem ser considerados em toda sua plenitude, já que o Estado não é mais do que uma síntese provisória dos anseios da sociedade, da mesma forma, a sociedade não é harmônica, tranquila e amorfa. Pelo contrário, sua composição também é contraditória, conflituosa e, cada grupo social, organização, instituição e, até mesmo o cidadão comum, procura seu “lugar ao sol”.

A questão que se impõe é saber como se pode passar de uma perspectiva de conflito para o *consenso negociado*, ou como questiona Leomarcos Formiga (1999, p.20), “como é possível passar de um processo conflituoso para um processo cooperativo?”

### **2.3 Paradigma de gestão pública participativa**

Na última década, vem ganhando espaço uma perspectiva de gestão que procura romper com o isolamento do Estado com relação à sociedade civil organizada, chamada de Gestão Pública Participativa, afirmando-se e se fortalecendo no bojo de um amplo movimento internacional de Reforma do Aparelho do Estado chamado Nova Administração Pública (VIEIRA, 2009).

Os enunciados do paradigma participativo residem na própria Constituição Federal de 1988, cujo codinome *Constituição Cidadã*, tem como marca inconfundível

a participação popular na concepção e implantação de políticas públicas vinculadas aos interesses republicanos.

No artigo primeiro, parágrafo único, a Constituição assume o compromisso do Estado brasileiro com seu povo e sua participação, dizendo que: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988). Nessa e em diversas outras passagens, o texto constitucional reitera a participação popular nos desígnios do governo.

O que nos importa agora é considerar que a perspectiva participativa defende uma total integração e interdependência entre o Estado e a sociedade civil na produção de políticas públicas. Esse pressuposto se impõe tanto pelas prescrições constitucionais do Estado de Direito Brasileiro, quanto em função do histórico déficit social provocado na vigência da administração burocrática e neoliberal.

Assim, na abordagem participativa, considerar os interesses da sociedade civil é condição essencial de realização de um novo pacto social republicano. Sobre essa questão, Eduardo Appio esclarece que:

As políticas públicas deverão ser formuladas pela própria sociedade, em um espaço público o qual, no caso brasileiro, pode ser traduzido nos conselhos deliberativos, tais como os conselhos municipais e estaduais da saúde e da educação, em relação aos quais se pode afirmar que suas decisões vinculam o Poder Executivo.

Os instrumentos tradicionais de democracia representativa, historicamente ligados a uma concepção liberal de cidadania, não podem ser considerados como mecanismos exclusivos de aferição da vontade geral. (...) A complexidade da sociedade brasileira contemporânea impõe que novas instâncias de comunicação social sejam engendradas a partir de necessidades locais e coletivas, no que se convencionou denominar de instrumentos de democracia participativa. (APPIO, 2004, p.420, apud VIEIRA, 2009, p. 4-5)

Sabemos que o aparelho jurídico-institucional brasileiro é rico em instrumentos de participação direta do cidadão na governança da coisa pública. Em outras palavras, o freio à participação popular tem sido a prática dos governos, mesmo nos períodos de abertura democrática. Como exemplo, tem-se a previsão constitucional do **plebiscito, referendo e iniciativa popular** (Artigo 14), todavia, em mais de 20 anos, somente um plebiscito foi chamado e especificamente para discutir a forma e o sistema de governo (1993), assim como, apenas um referendo popular, em 1995, sobre o desarmamento. Quanto à iniciativa popular, pouco tem sido utilizada como recurso de participação do povo no destino dos governos.

Caso raro na história do Brasil foi a aprovação da lei N° 9.840, de 28 de setembro de 1999, que trata da corrupção eleitoral, prevendo punição de cassação ao candidato flagrado em compra de votos, além do pagamento de multa. Fora

essas iniciativas, os instrumentos de participação direta têm sido pouco utilizados, o que denuncia um modelo de gestão dissociado do povo, prática essa limitadora da construção de uma **democracia deliberativa**.

Segundo a tendência da Nova Administração Pública, é preciso aprofundar e qualificar os espaços e momentos de participação da sociedade civil, sobretudo pelas emergências de novas identidades sociais e sua organização em movimentos e instituições, provocando um novo e autêntico *associativismo* cuja potencialidade é de alargar as fronteiras do Estado e aproximar a administração pública do cidadão.

Sobre essa tendência de cunho internacional, que também dá seus passos no Brasil, Márcio Nogueira explica que:

(...) está se constituindo outro tipo de participação que se orienta por uma ideia de política como 'troca' entre governantes e governados: quanto mais interações cooperativas existirem, melhor para o sucesso eleitoral e a legitimação dos governantes e melhor para os grupos sociais envolvidos, que podem assim ver atendida parte de suas postulações. Creio ser possível chamar esse conjunto de práticas e de ações de participação gerencial... é inegável que a participação gerencial contém importantes elementos potenciais de democratização. De um modo ou de outro ela se põe no terreno mesmo do processo decisório, por isso, pressiona em favor de sua 'desilitização', de seu alargamento e de sua inclusividade. (2004, p.142, apud DE TONI, 2009, p.09)

No bojo dessas lutas há uma flagrante tendência de crescimento da organização da sociedade civil, os chamados *novos associativismos*, segundo De Toni (2009), em menos de uma década (entre 1996 e 2002) o número de fundações e associações sem fins lucrativos aumentaram em 157% e mais de 70% das Organizações Cívicas Não-Governamentais (ONGs) existentes atualmente foram criadas na década de 1990, além de ter multiplicado por quatro, num universo de 276 mil, as organizações ligadas às lutas ambientais e em defesa de direitos (minorias, étnicos, gênero etc.). Cada vez mais a sociedade brasileira, considerada no conjunto de suas forças vivas, organiza-se para garantir participação.

Segundo o mesmo autor, tínhamos em 2005, no Brasil, aproximadamente 6.000 conselhos na área da saúde, 3.000 conselhos de proteção à criança e ao adolescente e 6.671 conselhos de assistência social. Esses dados apontam na direção da consolidação de um Estado em vias de democratização que tem, pelo menos formalmente, regulamentado a participação popular em organizações oficiais, apesar dos últimos retrocessos. Entretanto, uma questão pendente a ser resolvida é o acesso dos cidadãos comuns às organizações sociais formais, sobretudo os menos protegidos e mais excluídos.

Para exemplificar, a importante pesquisa de Márcio Fuks (2004) definiu assim o perfil ainda elitista dos conselheiros nas mais diversas instituições brasileiras:

(...) eles são brancos, com leve preponderância das mulheres, maiores de 30 anos, casados, de religião católica, com alta escolaridade, predominando aqueles com nível superior. Estão inseridos no mercado formal de trabalho, concentrados no serviço público municipal e recebendo a partir de 5 salários” (FUKS et. al 2004, p. 190 apud TATAGIBA, 2005, p.209).

Percebe-se, na descrição acima, que apesar de se ter amplificado a participação do cidadão nos negócios do Estado pela participação em agências, conselhos e ONGs, o perfil denuncia que os mais excluídos permanecem fora dos espaços decisórios.

Portanto, pode-se ver que em se tratando da gestão pública, no Brasil, muitos desafios precisam ser ainda enfrentados para construção de uma gestão participativa.

### **3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como vimos ao longo deste trabalho, a gestão pública ainda é motivo de grandes debates no seio de nossa sociedade. Mesmo que nossa organização social enseja cada vez mais pela participação mais efetiva e contundente do cidadão e das organizações sociais nos trâmites e projetos do setor público, percebemos que muito ainda temos por avançar.

Infelizmente, ainda vemos muitos órgãos públicos que tem na sua rotina administrativa o zelo pelas normas e pelos procedimentos burocráticos, que imperam e determinam seus fins, relegando os interesses sociais a segundo plano. Com isso, temos processos engessados, demasiadamente longos e ineficientes, com pouco espaço para diálogo com a sociedade civil. A participação democrática, algo tão ensejado nos debates atuais, acaba tendo poucos canais efetivos na gestão pública. Como destacamos ao longo desse trabalho, são muitas as formas de organização que a sociedade civil vem formando desde a década de 1990, mas ainda esbarram em instituições públicas que pouco dialogam com elas.

Tudo isso faz com que a sociedade civil olhe para as instituições públicas de forma a percebê-las como espaços ineficientes, burocráticos, engessados e sem estarem efetivamente interessadas pelo desenvolvimento de ações e resoluções que atendam aos interesses da sociedade como um todo. Não à toa, vemos uma crescente defesa pelo enxugamento da atuação do Estado na sociedade, apontando as privatizações como uma forma de tornar essas instituições mais ágeis, organizadas e funcionais. Não vamos nos adentrar na discussão sobre privatizações, mas vemos que o Estado e sua administração acaba contribuindo para essa forma como a sociedade percebe a atuação da gestão pública.

Com todas essas contradições em pauta, é evidente que temos um longo

caminho a percorrer na defesa da instituição pública, que são espaços que pertencem à sociedade civil. Por outro lado, é notório que a forma como o Estado administra essas instituições precisa ser revista urgentemente, saindo de uma concepção burocrática para uma gestão deliberativa, que como afirmamos nesse trabalho, se consolida como o grau máximo de interação entre Estado e sociedade civil na condução dos interesses públicos.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, Pedro. Ética, direito e administração pública. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2006

BRASIL. Ministério da Educação. Constituição Federal de 1988. Brasília, 1988.

BRASIL. Casa Civil. Decreto N° 6.932, de 11 de agosto de 2009. Brasília, 2009.

DE TONI, Jackson. Planejamento participativo: possibilidades metodológicas alternativas. II Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

FORMIGA, Leomarcos Alcantara. Perspectivas de gestão escolar. In: BELOTTO, Aneridis A. Monteiro et al.(Orgs). **Interfaces da gestão escolar**. São Paulo: Editora Alínea, 1999.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

MARTINS, Humberto Falcão. **Uma análise dos paradigmas de administração pública à luz do contexto do Estado social**. Brasília, 2011.

MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 107-124.

TATAGIBA, Luciana. Conselhos gestores de políticas públicas e democracia participativa. **Rev. Sociologia Política**. Curitiba, 2005.

VIEIRA, Rejane Esther. Democracia e políticas públicas: o novo enfoque da gestão pública na construção de espaços públicos de participação no estado de direito no Brasil. **Rev. Direitos Fundamentais e Democracia**. Vol. 6. Curitiba, 2009.

## MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 09/09/2020

### **Victor Daniel de Oliveira e Silva**

Universidade Federal Rural da Amazônia  
Belém – Pará  
<http://lattes.cnpq.br/7933040321437336>

### **Gabrielly Nunes Braga**

Universidade Federal Rural da Amazônia -  
UFRA  
Paragominas – Pará  
<https://orcid.org/0000-0002-7504-3967>

### **Juliana Silva Santos**

Universidade Federal Rural da Amazônia -  
UFRA  
Paragominas – Pará  
<http://lattes.cnpq.br/7633294485373174>

### **Leonardo do Nascimento Santos**

Universidade Federal Rural da Amazônia -  
UFRA  
Paragominas – Pará  
<http://lattes.cnpq.br/3837974102913636>

**RESUMO:** O mapeamento gerencial de competências contribui para o planejamento, melhoria do desempenho dos servidores e fortalecimento do papel estratégico em frente aos inúmeros desafios, diante disso, esta proposta pretende mapear e validar quais as competências para a atuação de servidores ocupantes de cargos de Gestão e verificar a percepção dos gestores sobre as competências

necessárias para o exercício de sua função. Para chegar a tal modelo, foi necessário diagnosticar e analisar, por meio de um mapeamento, quais competências se aproximam da prática gerencial desses servidores e como elas estão alinhadas à missão organizacional da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, através da aplicação de um questionário semiestruturado e estudos bibliográficos e documentais para a coleta de dados. Concluiu-se que a sistematização das competências possibilita solidificar estratégias de desenvolvimento profissional de servidores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mapeamento de Competências; Competências Gerenciais; Instituições Federais de Ensino.

### **DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SKILLS FOR MANAGERS OF FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**ABSTRACT:** Managerial mapping of competencies contributes to planning, improving the performance of civil servants and strengthening the strategic role in the face of numerous challenges. In view of this, this proposal aims to map and validate which competencies for the performance of civil servants in management positions and verify the managers' perception of the competencies necessary for the exercise of their function. To arrive at such a model, it was necessary to diagnose and analyze, by means of a mapping, which competencies are close to the management practice of these employees and how they are aligned with the organizational mission of the Federal Rural University of the Amazon - UFRA, through the application of a questionnaire semi-structured and bibliographic

and documentary studies for data collection. It was concluded that the systematization of competences makes it possible to solidify professional development strategies for civil servants.

**KEYWORDS:** Skills mapping; Managerial Skills; Federal Educational Institutions.

## 1 | INTRODUÇÃO

Vislumbra-se que os gestores públicos, na condição de figuras estratégicas de uma instituição que perpassa constantemente por mudanças conjunturais, necessitam ter desenvolvidas inúmeras competências que possibilitem engendrar oportunidades, projetos e processos junto aos diversos perfis de pessoas que compõem a comunidade que se relaciona com a Universidade Pública.

Para chegar a tal conhecimento, faz-se necessário instituir uma metodologia de mapeamento de competências que denotem a real percepção e as necessidades de cada gestor em sua área de atuação. Assim, mapear competências gerenciais se torna prioridade dentro das organizações públicas pela abrangência das ações do gestor e pela complexidade do processo decisório que perpassa suas atribuições (ARAÚJO, 2016).

A partir de um estudo bibliográfico e de pesquisa documental, a presente pesquisa teve como objetivo mapear e validar quais as competências para a atuação de gestores e verificar suas percepções sobre as competências necessárias para o exercício de sua função. Além disso, foi realizada uma pesquisa com servidores da área de gestão da UFRA, aplicada por meio de questionário semiestruturado em forma de entrevista.

O estudo se divide em seis seções considerando esta introdução, na segunda seção expõe-se o referencial relacionado a competências gerenciais, metodologia utilizada nesta pesquisa, a terceira etapa destina-se ao processo de validação de competências, a quarta seção apresenta os resultados e para finalizar as considerações finais e sugestões de pesquisa.

## 2 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Um dos passos para desenvolver competências em uma instituição é identificá-las. Tais processos são tidos como instrumentos eficazes quanto à adoção de um modelo de gestão voltado para eficiência, economicidade, agilidade e serviços de qualidade (CARBONE et al., 2009). Como há uma literatura vasta que apresenta análises sobre os processos de mapeamento e gestão por competência, serão apresentadas reflexões importantes que se voltam particularmente para o serviço público.

Alguns autores afirmam, por exemplo, que é importante, antes de iniciar

qualquer processo de mapeamento de competência no serviço público, entender as particularidades do serviço oferecido. Considerando o conceito de competência estabelecido por Goldchleger et al. (2013), o gestor deve possuir a capacidade de saber atuar de forma consciente na mobilização, integração e transferência de conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor.

Leme (2011) fez a mesma reflexão no contexto do serviço público. O autor afirma que, devido ao fato de o controle social fazer parte da cultura organizacional das instituições públicas, ainda paira sob a visão do usuário a ideia de que o Estado detém a prerrogativa de contratar profissionais aptos a exercerem dignamente o ofício de servir ao público. Essa percepção, conforme o autor, trouxe ao servidor público distorções de entendimento, tais como a ênfase das seleções em concursos públicos e a estabilidade do cargo.

É nesse contexto, em resposta ao cenário de descrença construído entre as décadas de 1980 e 1990, que a Gestão por Competências se fortaleceu na esfera pública e surgiu como uma possibilidade de adequar perfis de pessoas aos cargos públicos (REIS, 2004). Para tanto, escolher o modelo metodológico conforme a realidade da instituição e a competência de cada cargo é fundamental para que a própria instituição fortaleça a proposta entre seus pares.

Para esta pesquisa, tem-se o entendimento de Carbone et al. (2009), que define a gestão por competência como uma estratégia organizacional. Segundo ele, para atingir os objetivos estratégicos de novos modelos organizacionais, “a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em torno da aquisição das competências” (CARBONE et al., 2009, p. 72).

Castro (2014) relata que para identificar as competências, é importante realizar um mapeamento para que sejam identificadas quaisquer lacunas. Essa etapa, interliga duas bases fortes dentro de qualquer organização: a gestão e as pessoas. Diante disso é necessário que haja o “alinhamento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos servidores públicos aos valores e à missão da instituição” (LUCAS, 2015, p. 3).

A Gestão por Competências, nesse sentido, visa envolver as pessoas de forma estratégica e sistêmica, para que elas saiam da tarefa que executam e percebam a importância de sua atuação no contexto organizacional. Para os autores, mais do que ter gestores de confiança, o serviço público requer que esses cargos sejam de acordo com as competências adequadas à função. Essa mudança faz com que a organização tenha “um ganho de qualidade infinitamente positivo”, pois “o potencial humano assim é mais valorizado e gera maiores contribuições à organização” (VARGAS; CAGOL, 2012, p. 6).



### 3 I VALIDAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O processo de mapeamento ocorreu a partir das técnicas analisadas por Brandão (2017). Assim, o questionário se configura como o instrumento mais utilizado e mais eficaz quando associado a uma ou mais técnicas: Pesquisa Bibliográfica e Documental, Grupo Focal, dentre outras. Porém, independentemente da técnica, o autor reforça a importância de os participantes terem clareza sobre quais competências estão aferindo ao seu trabalho.

Inicialmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, se buscou obter uma análise satisfatória de informações que servissem de base para o mapeamento de competências. Após o devido aprofundamento em conceitos importantes para esta pesquisa, optou-se pela realização de análise de alguns documentos organizacionais para interpretação e classificação de competências relevantes a todos os servidores, em especial aos ocupantes de cargo de gestão.

Moreira (2005) diz que a pesquisa documental compreende tanto a identificação, quanto a verificação e apreciação de documentos com um objetivo, por meio dos quais se buscam informações e dados já organizados. Para esta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias.

Brandão (2017) ressalta que, no mapeamento de competências, é importante considerar documentos relacionados à missão da instituição, à visão de futuro, aos valores, ao posicionamento, aos objetivos, às diretrizes e outros, assim como documentos que forneçam informações desejadas e que permitam fazer inferências em relação às competências relevantes à organização.

Dessa forma, os referidos materiais contribuíram para a sistematização das competências a serem validadas e a partir da pesquisa documental, aliada à pesquisa bibliográfica, foi possível realizar um tratamento qualitativo de competências. Aplicada ao mapeamento de competências, optou-se pela sequência didática disposta por Richardson (1999), distribuída em: pré-análise, análise propriamente dita e tratamento de resultados.

Optou-se por trabalhar com informações do ano base de 2017, a partir da seleção de oito documentos institucionais da UFRA. Esses documentos foram selecionados porque, de acordo com o que afirma Brandão (2017) acerca de quaisquer documentos institucionais, são “materiais afetos à estratégia organizacional e a planos tático-operacionais” (BRANDÃO, 2017, p. 32).

Os documentos utilizados foram: (1) Estatuto da UFRA; (2) Regimento Geral da UFRA; (3) Planejamento Estratégico Institucional da UFRA (PLAIN/UFRA 2014-2024); (4) Relatório Indicadores Tribunal de Contas da União (TCU); (5) Relatório UFRA em números 2010 – 2017; (6) Relatório Anual de Gestão 2017; e (7) Relatório de Autoavaliação Institucional 2017.

Brandão (2017) também orienta que as categorias devem ser definidas antes ou no decorrer da análise. Com base no estudo apresentado por Pereira e Silva (2011), optou-se pela definição anterior à análise documental, utilizando a Categorização de Competências já validadas pelos autores em pesquisa supracitada. Tal categorização está detalhada no Quadro 1, a seguir:

<b>Dimensão</b>	<b>Categoria</b>
<b>Cognitiva</b>	Conhecimentos técnicos; Conhecimento do ambiente de trabalho; Desenvolvimento do servidor; Conhecimentos operacionais.
<b>Funcional</b>	Orientação estratégica; Processos de trabalho.
<b>Comportamental</b>	Senso de responsabilidade; Empatia; Gerenciamento de conflitos; Interação social; Liderança; Saber ouvir; Equilíbrio emocional; Comunicação.
<b>Política</b>	Ética; Interesse público; Parcerias cooperativas.

Quadro 1 – Categorização de Competências

Fonte: Elaboração do autor, com base em Pereira; Silva (2011)

Brandão (2017) afirma que se deve ter cautela ao adotar Catálogos de Competências, pois mesmo que se consiga categorizar um determinado grupo, ou parte deles, corre-se o risco de não se levar em consideração a cultura ou estrutura organizacional e “não é plausível desconsiderar isso no processo de mapeamento de competências. Este necessita ser preciso, específico, adequado às peculiaridades da organização” (BRANDÃO, 2017, p. 28).

Em virtude de tal afirmativa, a utilização das competências já categorizadas passou por um processo de validação e sistematização junto aos gestores. Além disso, optou-se por essa estratégia devido ao fato de o estudo de Pereira e Silva (2011) ter sido amplo e ter envolvido três IFES distintas: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); além disso, a referida pesquisa teve o objetivo claro de identificar as competências gerenciais nas IFES de uma forma geral. Desse modo, a partir da construção do referencial teórico desta pesquisa, permite-se concluir que, de uma maneira geral, as IFES enfrentam os mesmos desafios, e os gestores que nelas atuam precisam confrontar-se com situações semelhantes.

Os próprios autores destacam “a necessidade de se aprofundar a análise das competências gerenciais identificadas por meio de um estudo quantitativo com gestores de várias instituições, visando validar uma escala de competências gerenciais nas IFES” (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 16). Justamente essa etapa será

realizada nesta pesquisa, para que não recaia no possível risco apresentado por Brandão (2017).

Por fim, a categorização do autor permitiu aproveitar as informações dos documentos institucionais da UFRA, independentemente de datas e contextos, e obter, após o processo de validação e sistematização junto aos gestores, um grupo de competências base a todos os servidores ocupantes de cargos de gestão que atuam ou pretendem atuar na UFRA.

Brandão (2017) sugere que o tratamento dado às competências mapeadas em documentos institucionais “consista em computar as frequências absolutas e relativas com que as competências mapeadas são mencionadas ou inferidas nos documentos analisados”. (BRANDÃO, 2017, p. 34). Assim, com base no estudo apresentado por Pereira e Silva (2011), buscou-se computar a frequência relativa e a absoluta nos quatro documentos institucionais da UFRA supracitados.

### **3.1 Coleta de dados e validação de competências**

O processo de validação se deu por meio de uma pesquisa de levantamento. Nesse caso, buscou-se avaliar a opinião dos gestores a respeito da importância de determinada competência para o seu desenvolvimento profissional e para os gestores de uma maneira geral.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado sob forma de entrevista, com perguntas semiestruturadas, que permitiu aos entrevistados que respondessem livremente e abordassem seu conhecimento e suas experiências, enquanto ocupantes do cargo. Brandão (2017) sugere que preferencialmente sejam utilizados questionários semi ou estruturados, pois a utilização de questionários não estruturados pode acarretar erros de interpretação, dificuldade de entendimento e respostas ininteligíveis.

Após apresentação do projeto e realização de um pré-teste do questionário com os gestores máximos da Universidade e gestores da área de gestão de pessoas, foram definidos pontos importantes que variaram desde a apresentação até a escala e os itens do questionário (BRANDÃO, 2017).

Ao final, utilizando como critério a amostra não probabilística, foram selecionados 26 (vinte e seis) gestores de nível estratégico e tático, dos 163 (cento e sessenta e três) ocupantes de Cargos de Gestão ou Funções Gratificadas. Para esclarecimento, a escolha dos referidos gestores deu-se também por tipicidade, pois algumas funções são destinadas a servidores que não ocupam espaços estratégicos ou não assumem atividades de grande impacto ou risco. Além disso, conforme relato disposto pela gestão da UFRA, os referidos gestores de cada Unidade possuem uma visão sistêmica do seu setor.

Após esse esclarecimento, destaca-se que o questionário, por ser

semiestruturado, possui duas partes. A primeira parte do questionário solicitou ao gestor a validação das competências com a aferição de um grau de importância considerando que quanto maior a importância da competência para a sua atuação do gestor, mais será dada prioridade para o seu desenvolvimento.

O nível esteve escalonado em escalas intervalares e de forma hierárquica. Segundo Brandão (2017), as escalas intervalares são mais adequadas aos instrumentos de mapeamento de competência, pois permitem mensurar a posição dos respondentes entre si em relação aos pontos avaliados. As escalas foram predefinidas com base na escala tipo Likert, em que cada competência recebe um número específico, que se refere a um dos níveis de importância apresentados a seguir: 1 (Nem um pouco importante); 2 (Pouco importante); 3 (Medianamente importante); 4 (Muito importante); 5 (Extremamente importante).

A Escala tipo Likert de cinco pontos é utilizada de forma recorrente em pesquisas qualitativas da área de ciências sociais aplicadas. Vieira e Dalmoro (2008) avaliam que essa escala se mostra, à maioria dos pesquisadores, mais rápida e de fácil utilização.

Optou-se na segunda parte, com o objetivo de adequar o mapeamento à realidade da UFRA, destinar um espaço para que o gestor pudesse identificar alguma competência de sua área de atuação não descrita no questionário. Com o questionário finalizado, foi realizado um agendamento prévio com os gestores que participaram de um módulo de formação e, logo em seguida, contribuíram com a pesquisa. No dia marcado, houve a participação de 18 (dezoito) gestores.

Inicialmente, o questionário foi distribuído e apresentado a todos os presentes. Durante o preenchimento, houve o esclarecimento de dúvidas referentes ao significado de termos e perguntas; além disso, assegurou-se o sigilo das respostas. Ao final, houve o registro da data, a identificação e o cargo do entrevistado, num tempo que variou de trinta minutos a uma hora.

Após essa etapa, os demais questionários foram encaminhados via e-mail ou pessoalmente, para que todos pudessem ter acesso. Ao final, obteve-se a participação dos 26 (vinte e seis) gestores selecionados ou de seus representantes imediatos.

## **4 I RESULTADOS E MAPA DE COMPETÊNCIAS**

Para mensurar o processo de validação de cada competência destacada no questionário, empregou-se a estatística descritiva para apresentação e análise dos dados. A estatística descritiva tem o objetivo de organizar, resumir e apresentar dados numéricos para que os dados gerados se convertam em informação (VIALI, 2016). Para esta pesquisa, as competências foram dispostas em ordem de importância, a

partir da média aritmética e do desvio padrão.

Ord.	Competência Gerencial Exigida	Média	Desvio Padrão	Frequência	
				Relativa	Absoluta
1	Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público.	4,96	0,19	2	3,92%
2	Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade.	4,69	0,54	3	5,88%
3	Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição.	4,53	0,64	3	5,88%
4	Estimular a defesa dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade.	4,30	0,61	4	7,84%
5	Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha.	4,26	0,77	6	11,76%
6	Estimular os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas relacionadas aos processos de trabalho.	4,23	0,81	2	3,92%
7	Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as dificuldades institucionais.	4,19	0,69	2	3,92%
8	Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais.	4,15	0,83	5	9,80%
9	Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e da escrita, como facilitadoras do trabalho em equipe.	4,11	0,90	8	15,68%
10	Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades.	4,03	0,99	2	3,92%
11	Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências.	3,84	0,67	2	3,92%

12	Mobilizar atitudes como responsabilidade e autonomia no gerenciamento das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho.	3,69	0,54	2	3,92%
13	Promover ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias e no estabelecimento de diretrizes no contexto da ação profissional.	3,57	0,98	3	5,88%
14	Gerenciar as dificuldades interpessoais e os conflitos vivenciados na equipe.	3,5	0,94	1	1,96%
15	Reconhecer com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	3	0,63	1	1,96%
16	Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão.	2,88	1,14	4	7,84%
17	Estabelecer relações de trabalho com a equipe pautadas em valores, como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	2,61	0,57	1	1,96%
<b>Total</b>				51	100%

Quadro 2 – Validação de Competências

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Nos casos em que se utiliza a estatística descritiva para o Mapeamento de Competências, observa-se que as competências com maior Média Aritmética foram consideradas as mais importantes pelos gestores. Como a escala de variação foi de 1 (Nem um pouco importante) a 5 (Extremamente importante), quanto mais próximo de 5, maior a importância da competência; da mesma forma, quanto mais próximo de 1, menor a relevância dela.

O desvio padrão contribui na análise da variabilidade das respostas em torno da média. Quanto maior o desvio padrão, maior a variação de respostas. Para Brandão (2017), “em questionários de mapeamento de competências, o desvio-padrão pode ser interpretado, *grasso modo*, como um indicador de consenso ou dissenso entre os respondentes em relação a cada competência avaliada” (BRANDÃO, 2017, p. 75, grifo do autor). No resultado da tabulação disposta na tabela 4, o desvio padrão variou entre 0,19 e 1,14. Considerando uma escala com mais de dez intervalos, isso pode ser interpretado como uma pequena variabilidade de respostas (LEVIN; FOX, 2004).

Por fim, a terceira e quarta colunas se referem, respectivamente, à quantidade de vezes (frequência absoluta) e o percentual (frequência relativa) que

cada competência foi mencionada ou inferida nos documentos analisados da UFRA.

Feitos os devidos esclarecimentos e considerando-se a análise obtida por meio do tratamento quantitativo das competências, a partir da análise documental da UFRA, e a validação delas pela ótica dos gestores da instituição, pode-se delimitar um panorama básico de competências gerenciais que precisam ser desenvolvidas junto aos gestores da Universidade.

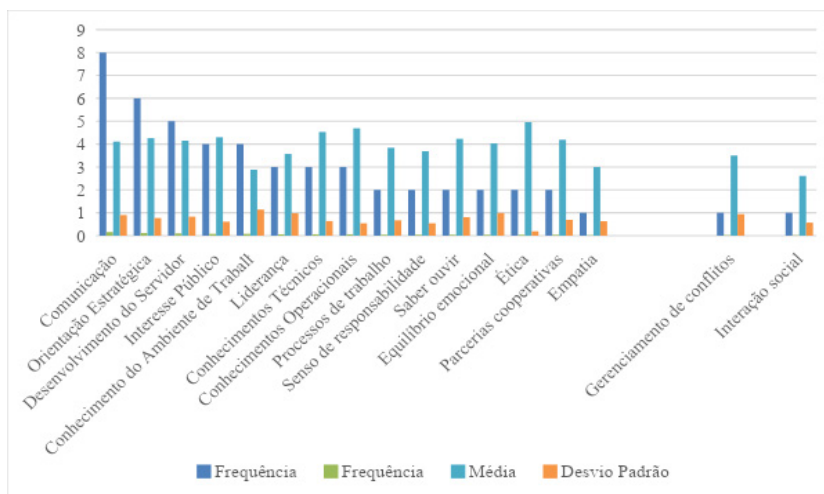


Gráfico 1 – Frequência e Média por Competência

Fonte: Elaboração do autor (2019).

O Gráfico 1 apresenta uma relação entre a Frequência Absoluta, a Média Aritmética e o Desvio Padrão. Dele, é possível inferir que as competências relacionadas à “Comunicação”, “Orientação Estratégica” e “Desenvolvimento do Servidor” seguiram uma tendência de permanecer entre as competências mais destacadas entre os documentos institucionais da UFRA e consideradas as com maior importância pela ótica dos gestores. O desvio padrão dessas competências variou entre 0,77 e 0,90 e são considerados na média dos demais.

Em respostas obtidas por meio do questionário, quando se perguntou quais competências o gestor considerava importante para o desenvolvimento do seu trabalho, além das dispostas no documento, 85% pontuaram situações que remetem a competências relacionadas à “Comunicação”, “Desenvolvimento do Servidor”, dentre outras, conforme demonstrado no Gráfico 2, a seguir:

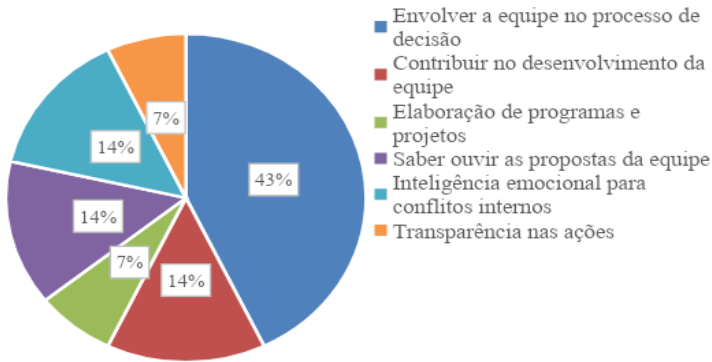


Gráfico 2 – Relação da Competência e Desenvolvimento do Trabalho

Fonte: Elaboração do autor (2019).

Vale destacar que atitudes e posturas como “envolver a equipe no processo de decisão” e “contribuir no desenvolvimento da equipe” podem estar relacionadas a inúmeras categorias de competências do gestor, tais como: Comunicação, Desenvolvimento do Servidor, Equilíbrio Emocional dentre outras. Além disso, “elaboração de programas e projetos” envolve competências relacionadas a “Orientação Estratégica”. Se formos considerar apenas a frequência absoluta e relativa de cada competência em documentos institucionais, a Comunicação também se destaca em primeiro lugar. As competências mais próximas ao centro do gráfico se remetem as que obtiveram menor frequência absoluta e relativ.



Gráfico 3 – Nível de prioridade para desenvolvimento de competências

Fonte: Elaboração do autor (2019).



## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para cumprir o objetivo desta pesquisa, considera-se que o referencial teórico contribuiu para uma melhor compreensão sobre a complexa atuação dos servidores ocupantes de cargos de gestão dentro das Universidades Públicas. O aprofundamento sobre tal tema foi possível graças às pesquisas relacionadas ao perfil desses gestores, às competências e aos comportamentos a eles associados. Esses autores permitiram estabelecer um diálogo entre três grandes temas (Universidade, Gestão e Competências), na tentativa de chegar a entendimentos que reforçam o papel estratégico do gestor.

Assim como, na etapa de validação dos estudos de Pereira e Silva (2011) e em análise documental, foi possível perceber a relação entre a atuação dos gestores e o cumprimento de objetivos estratégicos.

De qualquer forma, acredita-se que outras metodologias possam ser consideradas para a etapa de validação de competências, pois cada Instituição tem suas especificidades e cultura organizacional. Além disso, conforme disposto na literatura especializada, a gestão no espaço universitário é um processo complexo e possui exigências próprias. Portanto, não pode ser expandida a outras organizações sem as devidas análises e adaptações.

Aqui cabe uma reflexão sobre as competências destacadas pelos dirigentes. O fato de os desafios da Universidade Pública e o cerne deles estarem relacionados com a comunicação interna foi destaque nos estudos de Penteadó (1998), Trigueiro (1999), Lage et al. (2015) e Vilvert (2017). Entender que usar os veículos de comunicação de forma estratégica, ou ter regularidade e padrão em processos de comunicação interna e externa, como afirmado por 23% e 29% dos gestores, respectivamente, talvez leve a instituição a ter um melhor engajamento dos servidores (VILVERT, 2017), ou reforce os princípios básicos defendidos em documentos institucionais de transparência, eficiência e isonomia junto à sociedade e comunidade interna (LAGE et al., 2015).

Considerando que todos os gestores estão em níveis estratégicos e táticos, é possível afirmar que, no momento em que um gestor desenvolve políticas de integração das pessoas em processos decisórios e firma acordos com a equipe de trabalho, a Universidade possibilita integrar aos objetivos institucionais os beneficiados e os operadores das decisões (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Há também uma limitação da pesquisa quanto ao tempo. O processo de validação e sistematização de competências foi realizado em 2018. Assim, considerando as diversas influências internas e externas que a instituição recebe, pode-se entender que os gestores, ao se adequarem a esses novos cenários, precisam desenvolver novas competências também.

A pesquisa também se limita ao escopo teórico adotado, pois os referenciais utilizados, como gestão, mapeamento por competência e gestão universitária, são bastante amplos. Há metodologias distintas de mapeamento de competências que podem ser utilizadas também nesse processo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Mariana Lopes. **Mapeamento de competências: métodos e técnicas adotados na administração pública**. UBN, 2016. Disponível em: <[bdm.unb.br/bitstream/10483/14098/1/2016\\_MarianaLopesdeAraujo.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14098/1/2016_MarianaLopesdeAraujo.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2017.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CASTRO, Ana Caroline de Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. 2014. 15 f. Estudo de Caso. Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFG, Goiás, 2014.
- GOLDCHLEGER et al. **Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. In: COLOMBO, Sônia [...]. Porto Alegre: Artmed. 2013. 279 p. Cap. 12, p. 198-220.
- LAGE, Guilherme Pagliara et al. **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. [S.l.: s.n.], 2015. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014\\_38\\_10379.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2019.
- LEME, Rogerio (Org.). **Gestão de competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para Ciências Humanas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LUCAS, Fernanda de Castro. **Gestão por Competência na Administração Pública: conceito e desafios. Conteúdo Jurídico**. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,gestao-por-competencias-na-administracao-publica-conceito-e-desafios,53481.html>>. Acesso em: 22 nov. 2017.
- MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.
- PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **Identidade e poder na Universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Santos: Unisanta, 1998.

PEREIRA, Aline Lucena da Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior**. Cadernos EBAPE.BR [on-line], v. 9, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227830010>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

REIS, Paulo. **Construção da Base de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso na Diretoria de Fiscalização do Banco Central do Brasil**. Maxwell, Rio de Janeiro, PUC-RIO, 2004. Disponível em: <[https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=especifico&nrSeq=5958@1](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=especifico&nrSeq=5958@1)>. Acesso em> 20 dez. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra, out. 2008. Disponível em: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

VARGAS, Cesar Sperling; CAGOL, Fernanda. **Gestão por Competência no Serviço Público**. Revista Conhecimento Online, ano 4, v. 1, 2012.

VIALI, Lori. **Série Estatística Básica: descritiva**, 2016. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/ciencias/viali/graduacao/engenharias/material/apostilas/Apostila\\_1.pdf](http://www.pucrs.br/ciencias/viali/graduacao/engenharias/material/apostilas/Apostila_1.pdf)>Acesso em: 17 jan. 2019.

VILVERT, Cassiane. **Plano de Comunicação Interna: tudo o que você precisa saber**. 2017. Disponível em: <<https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/category/comunicacao-interna/>>. Acesso em 20 jan. 2019.

## A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 05/08/2020*

### **José Augusto Theodosio Pazetti**

Fatec-Baixada Santista  
atec-Praia Grande

Unip-Universidade Paulista  
Unimes-Universidade Metropolitana de Santos  
Santos – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/8445469805205594>

### **Sandra de Oliveira Soares Cardoso**

Fatec- Praia Grande  
Santos – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/5809276222931608>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo abordar a tomada de decisões nas organizações e a sua importância para os negócios. Na primeira seção (introdução) tem-se uma visão geral sobre a tomada de decisão nas organizações e sua ligação direta com a área de TI (Tecnologia da Informação) das empresas como fornecedoras de informações precisas e de qualidade para suporte na efetiva tomada de decisão. Em seguida, na seção 2, é abordado o lado mais tecnológico da informação e sua importância como suporte para os tomadores de decisão. A terceira seção mostra os estudos e a própria tomada de decisão dentro do processo dos gestores na administração das organizações. Na seção quatro, observa-se a importância e a pesquisa entre os estudiosos que é o poder na tomada de decisão. Na seção seguinte, é traçado

um breve perfil dos pesquisadores com relação ao tema tomada de decisão e após, o trabalho é concluído com as considerações finais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tomada de decisão, Tecnologia da informação, Gestão Organizacional, Inteligência nos negócios.

### THE IMPORTANCE OF DECISION MAKING IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** This article aims to address decision-making in organizations and their importance to the business. In the first section (introduction) has an overview of the decision making in organizations and their direct link with the area of IT (Information Technology) companies as providers of accurate and quality information to support the effective decision-making. Then, in Section 2, is addressed as technological side of information and its importance as a support for decision makers. The third section shows the studies and their own decision-making within the process of managers in the management of organizations. Section four points out the importance and research among scholars is that the power in decision making. In the following section, is traced a brief profile of the researchers on the issue decision making and after the work is completed with the final considerations.

**KEYWORDS:** Decision making, Information Technology, Organizational Management, Intelligence business.

## 1 | INTRODUÇÃO

Considerada como um dos campos mais amplos de estudos e Teorias das Organizações, a tomada de decisões vem cada vez mais se tornando essencial para o sucesso empresarial (SUZAN et. al, 1999).

Em um mundo cada vez mais dependente e integrado com a TI (Tecnologia da Informação) as organizações ainda continuam com um grande e velho problema que é a necessidade da informação e a obtenção de informação de qualidade para tomada de decisão no momento exato para as necessidades dos negócios. Estas informações muitas vezes ainda demandam de uma necessidade de previsão de futuro quanto as ações para as estratégias empresarias e conseqüente sucesso das Organizações.

Na necessidade pela busca de informações de qualidade, é cada vez mais importante e urgente dentro deste contexto, os desafios em que estão inseridas no seu ambiente de negócios para acesso a essas informações. As Organizações cada vez mais enfrentam em seu cotidiano a exacerbada globalização, implicando em uma competição cada vez mais acirrada e conseqüente complexidade dos negócios, fazendo com que busquem novos processos de reengenharia, *rightsizing* em sua estrutura para cada vez mais focadas no cliente como centro de suas estratégias. Dentro da urgência para a aquisição de informação de qualidade para tomada de decisão, resume-se no quadro 1 abaixo uma pequena sintaxe entre o ambiente das organizações no passada e no presente, neste contexto cada vez mais competitivo.

<b>Decisão</b>	<b>Passado</b>	<b>Presente</b>
Resposta	Lenta	Rápido
Foco	Interno	Externo
Risco	Moderado	Alto
Objetivo	Controle	Estratégico
Ambiente	Estável	Turbulento

Quadro 1 – A Decisão no passado e no presente

Portanto, observa-se cada vez mais a necessidade e importância da tomada de decisão no negócio com acuracidade. Sendo assim, os administradores necessitam possuírem respostas às informações sobre seus clientes e seus produtos e serviços e a relação entre ambos, como:

- Informações sobre clientes
  - Quais os produtos comprados?

- Qual a frequência dessas compras?
- Onde compram meus produtos (qual filial, internet, telefone, revendedor)?
- Qual o perfil dos meus cliente ( idade, hobby, renda)?
- De onde são meus cliente(endereço, cidade, estado, pais)?
- Informações sobre produtos (serviços)
  - Qual o ciclo de vida dos produtos/serviços?
  - Qual o índice de devolução dos produtos e qual o motivo?
  - Qual o frequência de troca dos serviços?
  - Qual o índice de consertos na garantia?
  - Qual o índice de produtos com defeitos na fabricação?
- Relação entre clientes e produtos
  - Quais os produtos são comprados em conjuntos e por que tipo de cliente é esta relação?
  - A promoção de um produto faz aumentar a venda em um determinado seguimento de cliente em detrimento a outro?
  - O *design* de um produto interfere nas vendas para determinado perfil de cliente?
  - Qual a relação entre meus cliente e cada um dos meus produtos?

Verificado isto, conclui-se que a famosa frase proferida por Ford: “em que o cliente poderia escolher a cor do carro desde que fosse preta”, não se insere no ambiente organizacional moderno, aliás, muito provavelmente, o gestor que ousar pensar desta forma, sem nenhuma preocupação com o cliente e focado apenas no negócio, caminharia muito provavelmente para a falência eminente.

A consequência disto mostra cada vez mais a importância da tomada de decisão nas organizações como algo estratégico nos negócios e vital para sua sobrevivência e sucesso.

Segundo Gutierrez (1999) um dos problemas enfrentados pelas ciências humanas com relação à pesquisa de campo é o desenvolvimento tecnológico que leva a empresa a viver uma nova situação. Para a empresa ser eficiente, eficaz e tornar-se perene nos negócios é preciso cada vez mais lidar com um volume maior de informação.

Com isto, a tecnologia das informações (TI) mostra-se cada vez mais fundamental para abastecer as organizações no fornecimento de informações

de qualidade para decisões precisas que os gestores necessitem executar para a tomada de decisão sobre clientes, concorrentes, mercado e parceiros de forma mais precisa com relação a cada área do negócio. Com uma tomada de decisão mais precisa, aumenta a competitividade e conseqüentemente seus lucros, podendo também antecipar-se a futuras ameaças de mercados que possam ocorrer.

Para área de TI das Organizações, não basta apenas possuir gigantescas bases de dados se isto não é transformado em informação de qualidade disponíveis de forma ágil no tempo e lugar certo (*desktop, ipad, iphone, smartffhone, webtv*, etc) para uma efetiva tomada de decisão pelos gestores das organizações.

A essência para uma tomada de decisão precisa advém cada vez mais da necessidade de nutrir as empresas com diferencial em um ambiente mais competitivo, preparando seus negócios as necessidades dos seus clientes resultando em uma maior lucratividade e performance corporativa em todos os setores do seu ambiente organizacional.

## **2 I A TECNOLOGIA COMO SUPORTE PARA TOMADA DE DECISÃO**

O termo BI (Business Intelligence), de propriedade do *gather*, pode ser traduzido como Inteligência de negócios e refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferece suporte a gestão de negócios (PRIMAK, 2008). Enquanto o processamento transacional cuida das funções do dia a dia da empresa, o processamento analítico, através de ferramentas de BI, cuida do negócio da empresa, assim, fica claro que existe um segmento da área de TI voltado apenas para o fornecimento de informações do negócio para tomada de decisão.

Segundo Gutierrez (1999), a pesquisa de campo das ciências humanas vive uma crise evidente. Entre as causas verifica-se a área de TI acelerada que, aliada a fatores políticos e sociais, leva a empresa a viver uma nova situação. Para ser eficiente, a empresa precisa, agora, lidar com informação que até pouco tempo atrás não era tão importante. Já Angeloni (2003), diz que o dado, a informação e o conhecimento são subsídios essenciais à comunicação e à tomada de decisão nas organizações.

Em cima dessas afirmações, fica claro que no processo de tomada de decisão nas organizações é de suma importância para o gestor ter acesso a dados, informação e conhecimento, que podem ser fornecidos através da área de TI.

Apesar de fornecidos pela área de TI, um dos papéis dos gestores é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, isso tudo com suporte da área tecnológica e com os resultados obtidos por esses gestores sendo insumos para essa mesma área com intuito de fornecer mais dados para decisões

futuras. Todo este processo acaba minimizando as interferências individuais no processo de transformação de dados em conhecimento.

Assim, quando se fala em tomadas de decisão nas organizações, não se pode deixar de considerar o papel relevante que a área de TI. exerce sobre todo o processo.

Portanto, quanto maior a capacidade de TI e da comunicação, maior a capacidade de inter-relacionamento e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento.

### **3 I TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Laudon e Laudon (2004) define-se como Administrador, pessoas solucionadoras de problemas, que utilizam sistemas de informação como ferramentas de fornecimento de informação para que alcancem seus objetivos. Já Simon (1945) chega a afirmar que “Administrar” e “tomar de decisão” são praticamente sinônimos. E segundo os estudos de Bradford(SUZAN et. al, 1999) o tempo médio para decisão estratégica é pouco mais 12 meses, sendo que o seu intervalo pode variar de 1 mês a 4 anos.

Através das definições desses autores, verifica-se o quão é importante e relevante a tomada de decisão nas organizações e que isto é tarefa primordial para o sucesso de qualquer administrador/gestor e conseqüentemente da organização.

Nos dias atuais, com a crescente complexidade das organizações modernas, através de um mundo cada vez mais sem fronteiras no tocante ao negócio, os administradores necessitam relacionar administração com a tomada de decisão racional.

Estudos acerca do trabalho administrativo confirmam que é nesse processo que os administradores gastam grande parte do seu tempo.

Ao implementar estratégias, as Organizações fazem uso de uma sequência de decisões e ações, assim, percebe-se a importância do processo decisório e a formulação de estratégias.(SUZAN et. al, 1999).

Baseado nas ideias acima, observa-se que aperfeiçoar e compreender como ocorre a tomada de decisão nas organizações é fundamental para entender como essas organizações encontram-se.

#### **3.1 Decisões Programadas e Não Programadas**

Dentro do estudo da tomada de decisões nas organizações tem-se as decisões programadas e decisões não programadas.

As decisões programadas são geralmente tomadas no âmbito hierárquico organizacional mais baixo. Estas decisões são de nível operacional, o que fazem que sejam tomadas pelos subordinados da organização. Com isto, essas decisões



têm um perfil mais próximo dos modelos de escolhas racionais. (SUZAN et. al, 1999).

Já as decisões não programadas são aquelas que não seguem um mesmo modo de raciocínio, isto é, que não são familiares. As decisões não programadas são tomadas no topo da pirâmide da estrutura organizacional, ou seja, nas áreas mais significativas. Estas decisões normalmente repercutem na organização como um todo e, conseqüentemente, encadeiam precedentes para outras decisões que virão como consequência. (SUZAN et. al, 1999).

### **3.2 Implementação e Resultados**

Outro fator muito importante diz respeito à implementação e resultado na tomada de decisão. Tomar a decisão pode ser por demais complexo e desgastante, mas com certeza em muitos casos a implementação da decisão tomada pode ser mais difícil e angustiante.

Giles(1991) afirma que ter concebido a estratégia, é primordial, enquanto Piercy(1989) afirma que consenti-la é tão importante quanto.

Para ajudar nessa tarefa árdua de implementação, existe um repertório de táticas de implementação (Nutt,1984,1986):

1. Intervenção: nesta opção, os gestores defendem a necessidade de alterações incorporando novas diretrizes em procedimentos inapropriados.
2. Participação: considerada a forma mais democrática, já que as atividades são feitas para descrever a realização e verificar os diversos envolvidos.
3. Persuasão: como o próprio nome sugere, as estratégias de incorporação são transmitidas ao pessoal de suporte que “transaciona” estas estratégias aos tomadores de decisão.
4. Ordenação: para esta opção vale o velho provérbio – “manda quem pode, obedece quem tem juízo” - já que os tomadores de decisão usam seu poder dentro da organização, afastando qualquer tentativa de participação por outras partes.

## **4 | O PODER NA TOMADA DE DECISÕES**

A tomada de decisão é um processo fundamental à organização no que diz respeito aos procedimentos adotados no presente e conseqüentemente ao futuro.

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992) já é hora dos teóricos diminuírem a relevância dos modelos racionais em favor de uma aproximação mais racional para a toma de decisão, especialmente aquela que identifica como o poder está sempre vigente na tomada de decisão.

Vários autores têm apontado que a tomada de decisão pode ser vista como um jogo de autoridade, no qual grupos com relevâncias distintas concorrem uns com

os outros pela direção de recursos escassos. Os que exercem o poder orientam a decisão a opções preferenciais, mesmo que essas opções não levem a vantagens organizacionais. Conseqüentemente, o conhecimento é considerado como fonte de poder ( MARCH & SIMON,1958, HICKSON et al.,1971).

## 5 I PERFIL DOS PESQUISADORES

Uma atenção que precisa ser dada a quem tem como objetivo o estudo da tomada de decisão nas organizações refere-se ao perfil dos pesquisadores de teoria das organizações no contexto da tomada de decisão. Os pesquisadores dessa área de pesquisa são quase todos ocidentais, oriundos dos EUA, Canadá, Grã-Bretanha e países escandinavos. São ainda do hemisfério norte, quase todos da América do Norte e do norte da Europa. (SUZAN et. Al, 1991).

Outra conclusão, é que a tomada de decisão (padrões) é influenciada por traços culturais, faturamento da empresa, formato (familiar, SA), região, etc. (SUZAN et. Al, 1991).

## 6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, fica evidente que a tomada de decisão nas organizações é um fator primordial para o seu desenvolvimento e conseqüente sucesso. A tomada de decisão é algo que afeta de forma profunda toda estrutura e os rumos das organizações. Assim, torna-se, cada vez mais importante a necessidade de obter-se informações precisas e de qualidade para uma efetiva tomada de decisão, sendo a área de TI a responsável por este processo.

Conclui-se, que entender e estudar o processo de tomada de decisão nas organizações é de suma importância para a sua perenidade nos negócios e conseqüentemente aumento de lucratividade.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, T. M. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf., Brasília, V. 32, n.1, p. 17-22, Jan./Abr. , 2003.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. **Strategic decision making**. Strategic Management Journal. 13: 17-37, 1992.

GILES, W. D. **Making strategy work**: long range planning, 24 (5), p. 75-91, 1991.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; LEE, C.A; SCHNECK, R.C; PENNINGS, J.M. **A strategic contingencies theory of intre-organizational power.** Administrative Science Quarterly, 16(2), p. 216-229, 1971.

LAUDON, K, C; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais.** São Paulo: Prentice Hall. 5 Ed. 2004.

MARCH, J. G; SIMON, H. A. **Organizations.** New York: Wiley, 1958.

NUTT, P. C. **Types of organizational decision processes.** Administrative Science Quarterly, 29(3), p. 414-450, 1984.

\_\_\_\_\_. **Tactics of implementation.** Academy of Management Journal, 29(2), p. 230-261, 1986.

PIERCY, N. **Diagnosing and solving implementation problems in strategic planning.** Journal of General Management, 15 (1), p. 19-38, 1989.

PRIMAK, F. V. **Decisões com B.I. (Business Intelligence).** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2008.

SIMON, H. A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** Nova Iorque: Macmillan Co, 1945.

SUSAN J. M; DAVID J. H; DAVID C. W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo : Atlas, 1999, v. 3.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 21/08/2020

### Mateus Oliveira de Carvalho

Caixa Econômica Federal  
Jequié – BA  
<http://lattes.cnpq.br/5014549161005120>

### Taís Fabiane Mendes Nascimento

Faculdade Pitágoras de Jequié  
Jequié – BA  
<http://lattes.cnpq.br/3286314352842096>

### Rozinei Silva Rodrigues Mendonça

Prefeitura Municipal de Jequié  
Jequié – BA  
<http://lattes.cnpq.br/5931917544512721>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é abordar noções gerais da demonstração do fluxo de caixa, sua utilização, eficiência e importância para o processo decisório das empresas, através do papel do *controller*. Esta análise permite a identificação da capacidade das empresas de gerar caixa através de suas atividades operacionais, além de demonstrar como a mesma está financiando as suas necessidades de Capital de Giro e Investimentos. Conhecendo a classificação do fluxo de caixa, em atividades operacionais, de investimento e financiamento. Diante destas informações, o *controller* poderá medir a eficiência da organização e dos recursos, estruturando relatórios e análises para o processo decisório das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Fluxo de caixa.

Processo decisório. *Controller*.

### ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: CONTROLLER IN THE DECISION- MAKING PROCESS OF COMPANIES

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to address general notions of the statement of cash flow, use, efficiency and relevance to the decision making process of companies through the controller of the paper. This analysis allows the identification of the ability of companies to generate cash from its operating activities, and demonstrate how it is funding its Working Capital and Investment needs. Knowing the classification of cash flow in operating activities, investing and financing. Faced with this information, the controller will be able to measure the efficiency of the organization and resources, structuring and analysis reports for decision-making of companies.

**KEYWORDS:** Management. Cash flow. Decision Making. and Controller.

## 1 | INTRODUÇÃO

Diante dos cenários de mudanças bruscas na economia e conseqüentemente nas empresas, exige-se dos gestores que se tomem decisões mais rápidas e precisas para garantir a eficácia gerencial.

Conforme SUZART et al (2011), o objetivo do órgão administrativo Controladoria é transmitir informações corretas para tomada de decisões, assim, buscando efeitos positivos

sobre suas áreas e sobre os aspectos econômicos, garantindo assim a eficácia empresarial.

A controladoria, representado pelo Controller, deve persuadir para ocorrer à coleta e organizações das informações e dados importantes para tomar decisões e ter o controle e monitoramento sobre as atividades executadas para que as melhores ações sejam implementadas.

O Controller tem como sua principal função estabelecer a direção e auxiliar as decisões empresariais através das ferramentas da controladoria, uma delas seria o fluxo de caixa.

As informações gerenciais devem ser consistentes e terem medidas de controles das diversas atividades desempenhadas, seja na área financeira, vendas, produção, compra, vendas, dentre outras.

“Na área financeira a importância dos controles internos talvez seja ainda mais acentuada que em outros setores, tendo em vista os aspectos de acompanhamento e agilidade na obtenção de dados que são requeridos pelo gestor financeiro. [...] Por isso, é imprescindível que as empresas (independente do porte ou segmento de atuação) adotem controles internos no âmbito financeiro abrangendo, em especial, contas a receber, contas a pagar, estoques e disponibilidades (caixa e bancos).” (WERNKE; REIS, 2010, p. 1)

Diante deste contexto os relatórios de fluxo de caixa (disponibilidades financeiras) revelam sua importância como ferramenta para aperfeiçoar os resultados por meio das informações fidedignas. Através dessas informações, o Controller tracara suas estratégias para auxiliar os gestores a tomarem as decisões e alcançarem seus objetivos de acordo com os recursos disponíveis.

Este estudo tem como objetivo apresentar a importância da utilização da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) pelo Controller nas tomadas de decisões gerenciais.

## 2 | METODOLOGIA

Visando buscar nos elementos formais de comunicação, por meio do referencial teórico existente os indícios que validem a importância do DFC, através do papel do *Controller*, na tomada de decisão. Caracterizando o trabalho como de natureza básica, com uma abordagem qualitativa, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. Tem um objetivo exploratório, através de uma pesquisa bibliográfica, já que é elaborada a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos de periódicos e material on-line. Tendo como base os autores ANTUNES (2009), BAZERMAN (2004), CREPALDI (2002), dentre outros.

Objetivo deste artigo é visualizar as características do DFC na tomada das

decisões empresariais, mesmo existindo um amplo campo de estudo como os outros demonstrativos e relatórios contábeis, já que são diversas as fontes de informações que auxiliam a tomada de decisão.

## 3 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 O *Controller*

O gerente de controladoria, *controller*, é o profissional responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo executadas nas áreas de planejamento, controladoria e finanças. Surge através da necessidade das empresas de gerar informações, sendo este profissional responsável por criar e alimentar fontes de informações, ele utiliza os relatórios gerenciais e contábeis, planilhas e relatórios, para transformar dados em informações, que subsidiam as decisões gerenciais.

CREPALDI (2002) cita algumas atividades desenvolvidas pelo *controller*, como as contabilidades geral, de custos e fiscal, o controle patrimonial, planejamento, finanças, sistemas de informação, auditoria interna e organização de métodos. Este profissional deve ser altamente qualificado, ele controla todo o fluxo de informações, o resultado do seu trabalho deverá ser apresentado no tempo certo a alta administração, que receberá apenas as informações mais relevantes para tomada de decisões operacionais e estratégicas para o desenvolvimento das empresas.

Ainda CREPALDI (2002) salienta que as decisões tomadas na alta administração provocarão novas ações, gerando mais informações, cabendo ao *controller* garantir o processo de decisão, ação, informação e controle. São diversas as atribuições do *controller* bem como os documentos exigidos por lei os quais a contabilidade deve informar aos órgãos públicos e durante as auditórias.

### 3.2 Conceito da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

É uma peça contábil (relatório fundamental para análise da empresa) o qual não é exigido por lei, porém é uma rica fonte de informação e evidencia a posição financeira da empresa. RIBEIRO (2005) conceitua de forma ampla:

“A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é uma demonstração contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocam modificações no saldo da conta Caixa. Trata-se de uma demonstração sintetizada dos fatos administrativos que envolvem o fluxo de dinheiro na empresa. Para fins da DFC, o conceito de Caixa engloba todas as Disponibilidades da empresa existentes nas contas: Caixa (dinheiro em poder da própria entidade); Bancos conta Movimento (dinheiro da entidade em poder de estabelecimentos bancários, depositados em contas

correntes) e Aplicações financeiras de Liquidez Imediata (dinheiro da empresa investido em aplicações de altíssima liquidez). Essas três contas integram o grupo das Disponibilidades no Ativo Circulante do Balanço Patrimonial.” (RIBEIRO, 2005, p. 316).

A DFC permite saber quais foram às mudanças relacionadas com as entradas e saídas de dinheiro que ocorreram em um período específico, no caixa, no banco e nas aplicações financeiras de liquidez imediata da empresa. Permite ainda averiguar qual o resultado dessas movimentações financeiras.

A título de nomenclatura o termo “caixa” tem entrado em desuso, sendo substituído por “disponibilidade”, já que, graças a tecnologia de informação, muitas empresas, hoje em dia, nem possuem mais essa conta (caixa) ou nem fazem mais pagamentos em espécie e optam pelas operações bancárias, que oferecem segurança, agilidade, documentação idônea, controle e contabilização facilitados. Autores descrevem detalhes sobre esta alteração. “Por isso em vez de “caixa”, o correto seria chamar “disponibilidade”, pois o fluxo de caixa envolve também saldos de livre movimentação nas contas bancárias da entidade.” (WERNKE; REIS, 2010, p. 21).

Para Antunes (2009) existe uma ressalva de que não se considera caixa, porém, a aplicação financeira feita como investimento, que não será resgatada pela empresa no curto prazo. Portanto,

O fluxo de caixa pode ser conceituado como a projeção de todas as formas de ingresso (entradas ou recebimentos) ou desembolsos (saídas ou pagamentos) de dinheiro do caixa da empresa, a cada dia de um período específico (mês, trimestre, semestre, ano etc.), cujo detalhamento do prazo de abrangência é geralmente determinado pela necessidade de informação dos gestores. (WERNKE; REIS, 2010, p. 21)

Como citado anteriormente, no Brasil, a elaboração da DFC não é obrigatória e sua elaboração tem sido apresentada como informação complementar às demais demonstrações contábeis obrigatórias.

### **3.2.1 Objetivo da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)**

O fluxo de caixa mostrará ao *controller* quando e quanto há de disponibilidades de caixa por determinado período. A análise da DFC permitirá a percepção de alguns eventos repetitivos, como o volume de vendas em determinadas datas juntamente com seus devidos recebimentos. A partir disso, será possível construir a Projeção do Fluxo de Caixa, outra demonstração, ainda que idêntica a DFC, que agrega um maior valor para os gestores ou tomadores de decisão em geral, já que trata do futuro, permitindo então um melhor planejamento às atividades da empresa.

Como cita MARION (1998), através do planejamento financeiro saberá o

momento certo em que contrairá empréstimos para cobrir faltas de fundos, bem como quando aplicará no mercado financeiro o excesso de capital, proporcionando um maior rendimento.

“O objetivo primário da DFC é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.” (IUDÍCIBUS; MARTINS; GELBCKE, 2006, p. 398)

### *3.2.2 Benefícios da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)*

Para WERNKE e REIS (2010), Evitar novos pagamentos em datas com saldo de caixa negativo ou insuficiente; Manter saldo de caixa adequado as necessidades operacionais: evitando saldos de caixa superiores, o dinheiro excedente mantido em caixa pode ser aplicado em outra forma de investimento sem comprometer o andamento do negócio; Facilitar a seleção de linhas de crédito ou modalidades de captação de recursos: pelo conhecimento antecipado de quando terá que sanar problemas de caixa, o gestor das finanças poderá escolher as melhores fontes de recursos; Adequar renegociações de dívidas vencidas à disponibilidade futura de caixa; Integrar as várias áreas da empresa com a gerência financeira: por exemplo, conhecimentos dos controles de contas a pagar com relatórios de títulos a receber permite que os responsáveis pelos diversos setores compreendam a implicação financeira de suas decisões que envolvam pagamentos e recebimentos de valores.

### *3.2.3 Classificação das movimentações de caixa por atividade*

Para facilitar o a compreensão e dimensionar a abrangência do DFC, devemos adentrar em características técnicas de sua classificação e elaboração. A classificação dos pagamentos e recebimentos de caixa relaciona-se, normalmente, com a natureza da transação que lhe dá origem. Para tanto, existem três possibilidades de classificação:

- *Atividades Operacionais:* Envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços e os eventos que envolvem a consecução do objeto social da entidade que não sejam definidos como atividades de investimentos e financiamentos.
- *Atividades de Investimentos:* Relacionam-se normalmente com o aumento e diminuição dos ativos de longo prazo que a empresa utiliza para produzir bens e serviços e que não tem o objetivo de revenda. Incluem a concessão e recebimento de empréstimos, a aquisição e venda de instrumentos financeiros e patrimoniais de outras entidades e a aquisição e alienação de imobilizado.
- *Atividades de Financiamento:* Incluem a obtenção de recursos dos acio-



nistas ou cotistas e seu retorno em forma de lucros ou dividendos ou do próprio reembolso do investimento; incluem também a obtenção de empréstimos junto a credores e a amortização ou liquidação destes.

Além desses três tipos de classificação das movimentações no caixa, Iudicibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 401) também apontam como evidenciação necessária as Transações de Investimento e Financiamento sem Efeito no Caixa, que devem ser evidenciadas em Notas Explicativas. São exemplos: dívidas convertidas em aumento de capital e bens obtidos por doação, exceto dinheiro.

### *3.2.4 Métodos de Elaboração da DFC*

Existem dois métodos que podem ser utilizados para a elaboração da DFC. Iudicibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 402) nos lembram de que cada um desses métodos exige uma particularidade quanto a confrontação entre Conciliação do Lucro Líquido e Caixa das Operações:

É possível perceber que a DFC tem suas particularidades, devendo ser seguidas a risca, com intuito de fornecer informações precisas. Distorções nos dados poderão comprometer as futuras análises, prejudicando a empresas no todo.

#### *3.2.4.1 Método Direto*

O Método Direto evidencia as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produtos e serviços e os pagamentos a fornecedores e empregados. O saldo final das operações expressa o volume líquido de caixa provido ou consumido pelas operações durante um período.

#### *3.2.4.2 Método Indireto*

O Método Indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método da reconciliação. Para tanto, é necessário segundo (Iudicibus 2006, p.402), remover do lucro líquido os diferimentos de transações que foram caixa no passado, como gastos antecipados, crédito tributário etc. e todas as alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro, como as alterações nos saldos das contas a receber e a pagar do período; e Remover do líquido as alterações ao período do consumo de ativos de longo prazo e aqueles itens cujos efeitos no caixa sejam classificados como atividades de investimento ou financiamento: depreciação, amortização do goodwill e ganhos e perdas na venda de imobilizados e/ou em operações em descontinuidade (atividades de investimento); e ganhos e perdas na baixa de empréstimos (atividades de financiamento).

### 3.3 Resultados

Percebe-se o quanto as empresas dependem das informações e a importância da captação precisa dos dados financeiros. Através da atividade do *controller* em filtrar as informações mais relevantes e munir a alta administração, para a tomada de decisão. Neste viés explanamos sobre o relatório de Demonstração do Fluxo de Caixa, seu objetivo, características e formulação.

A DFC é o único demonstrativo contábil baseado no regime de caixa e mostra todas as entradas e todas as saídas de caixa. Com ela a alta administração, principalmente os setores contábeis e financeiros, pode avaliar seus resultados e decidir acerca da necessidade de programar ajustes ou correções que visem otimizar o seu desempenho. A sua objetividade garante agilidade e clareza durante a interpretação e, conseqüentemente, promove velocidade às decisões administrativas.

Ainda que não obrigatória, a DFC é um instrumento de real valor para os negócios, independente do seu porte, tendo importância direta nos rumos a serem traçados no planejamento organizacional. Servindo de subsídio para o trabalho do *controller* e da alta administração.

### 3.4 Processos Decisórios

É o poder de se escolher, em determinada circunstância, o caminho mais adequado para a empresa, ganhando em termos de estratégia competitiva um desempenho superiora os demais concorrentes.

O ato de decidir tem se tornado cada vez mais relevante, o tempo é cada vez mais escasso e as fontes de informações mais vastas. Desta forma há a necessidade de reverter o processo decisório, antes tão intuitivo, agora mais técnico e pautado em informações precisas. Envolvendo as empresas em um processo de profissionalização, efetuando controles cada vez mais específicos de suas atividades, para que haja um fluxo de informações, sendo estas precisas e em tempo hábil para tomada de decisão.

Para BEUREN (2000) a informação é tida como fundamental no apoio as estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais.

Entende-se que o processo decisório em uma empresa deve ser o mais racional possível, sempre atrelado a dados e informações que o subsidie, para que seja alcançado um resultado satisfatório. BAZERMAN (2004) aponta as seis etapas para o processo de decisão racional ou tomada de decisão, são eles: Definir o problema; Identificar os critérios; Ponderar os critérios; Gerar alternativas; Classificar cada alternativa segundo cada critério; Identificar a solução ótima. O processo decisório envolve deste as pequenas e rotineiras escolhas, até decisões macro do

destino de uma empresa, podendo envolver uma ou mais pessoas. Este sistema deve estar bastante claro, para que cada componente se encaixe na hierarquia e possa realizar suas escolhas.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos preceitos teóricos estudados, foi possível reconhecer a importância da DFC, suas características e relevância para tomada de decisão gerencial nas empresas. Ter informações precisas e em tempo hábil tem se tornado cada vez mais relevante, assim o *controller* deve acompanhar a evolução do fluxo de caixa da empresa, gerando informações e propondo ajustes, para que os gestores possam tomar as melhores decisões empresariais a curto e longo prazo.

Foi abordado neste artigo a demonstração do fluxo de caixa, no entanto existem outras demonstrações contábeis e relatórios gerenciais que geram informações relevantes para tomada de decisões empresariais que não foram abordadas..

Portanto o papel do *controller* como colaborador da alta administração em decisões gerenciais é gerir, monitorar, intervir e utilizar nos controles gerenciais o DFC como ferramenta crucial a continuidade empresarial e acompanhamento financeiro.

#### REFERÊNCIAS

ANTUNES, Gustavo Amorim. **Introdução à Contabilidade: teoria e análise das demonstrações contábeis.** – 1.ed. – Brasília : Gestão Pública Editora, 2009. Página 143.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia.** Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica.** 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOMEIRO, Fernando. **A importância do capital intelectual.** (online). Disponível na Internet via [http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital\\_intelectual.html](http://www.economiabr.net/colunas/gomeiro/capital_intelectual.html), Arquivo capturado em 9 de junho de 2006.

IGBY, D. K. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, SP.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília – DF: ano 28, nº 117, p.76-82, mai/jun.1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Básica**. – São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SUZART, Janilson Antonio da Silva; MARCELINO, Carolina Venturini; ROCHA, Joséliton Silveira da. **As Instituições Brasileiras de Controladoria Pública – Teoria versus Prática**. Journal of Accounting, Management and Governance, [S.l.], v. 14, n. 1, apr. 2011.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

# CAPÍTULO 7

## ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 24/08/2020*

### **Bruna dos Anjos de Jesus**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –  
UFMS  
Chapadão do Sul – MS  
<http://lattes.cnpq.br/5845624357363498>

### **Evandro Martins Silva**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –  
UFMS  
Chapadão do Sul – MS  
<http://lattes.cnpq.br/1112208534019104>

### **Alison Guimaraes de Oliveira**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –  
UFMS  
Chapadão do Sul – MS  
<http://lattes.cnpq.br/4773021515138665>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo elaborar um plano de ação para alavancar o crescimento de uma empresa no setor alimentício, buscando estabelecer um planejamento estratégico de melhorias para a organização. Neste artigo, utilizaram-se as ferramentas PDCA, análise SWOT e o método 5W2H. A coleta de informações deu-se através de pesquisas de campo e entrevistas, que concluíram quais as estratégias para serem alavancadas. A matriz SWOT foi utilizada como uma análise de ambiente, onde a empresa pode visualizar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de convocar os gestores a tomar

uma iniciativa no planejamento, dando enfoque no P da ferramenta PDCA. Ademais, destaca-se a importância do planejamento dentro de uma organização e a estipulação de missão, visão e valor. Por fim, conclui-se que o plano de ação deve ser executado pela empresa a fim de alavancar o negócio, tendo também por objetivo almejar lucro, crescimento e valores, através de um planejamento estratégico que direcione o caminho da empresa para o sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise SWOT; Planejamento Estratégico; PDCA; Método 5W2H.

### PREPARATION OF AN ACTION PLAN TO LEVERAGE THE GROWTH OF A FOOD SECTOR COMPANY IN CHAPADÃO DO SUL-MS

**ABSTRACT:** This article aims to elaborate a plan of action to leverage the growth of a company in the food sector, seeking to establish a strategic planning of improvements for the organization. In this paper, the PDCA tools, SWOT analysis and the 5W2H method were used. The information was collected through field surveys and interviews, which concluded the strategies to be leveraged. The SWOT matrix was used as an environmental analysis, where the company can visualize the strengths and weaknesses, opportunities and threats, in order to summon managers to take an initiative in planning, focusing on the P of the PDCA tool. In addition, it emphasizes the importance of the planning within an organization and the stipulation of mission, vision and value. Finally, it is concluded that the action plan must be executed by the company in order to leverage the business, also aiming to achieve profit,

growth and values, through a strategic planning that guides the way of the company to success.

**KEYWORDS:** SWOT analysis; Strategic planning; PDCA; Method 5W2H.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com as dificuldades econômicas encontradas neste cenário a qual estamos vivenciando, troca de governo, flutuação de cambio, incertezas climáticas, guerras econômicas dos grandes mercados como Estados Unidos da América e China ,as pequenas empresas precisam estar continuamente buscando alternativas corretas para se manter bem posicionada no mercado tão incerto , já que elas representam segundo SEBRAE os pequenos negócios tem uma participação importante sendo mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) ou seja 27% DO PIB , esses dados são revelados pelo presidente do Sebrae , Luis Barretto.

Empresas do ramo de fast food estar ganhando força ao longo do tempo, o jornal EL PAÍS cita quer “De acordo com o levantamento, o gasto com fast food por habitante no Brasil em 2014 foi de 265 reais, e o consumo deve crescer em 30,88% até 2019” em razão quer, há uma grande procura por lanche fácies e rápidos, facilitando a vida da mulher que vem ingressando no mercado de trabalho e já não tem a mesma a mesma disponibilidade para preparo de comida no seu domicilio, aliada também ao crescimento da renda per capita.

Contudo, é importante que as empresas estejam bem amparadas com relação aos planos para o futuro , por isso é de extrema importância a elaboração de ações estratégicas em sintonia com os objetivos e missão da organização , para desta forma se desvencilhar das ameaças e aproveitando ao máximo as oportuidades que apesar das dificuldades elas existem, portanto através destas análises este estudo pretende traçar ações estratégicas para uma empresa Lanche Bom do ramo alimentício de característica familiar localizada no município de Chapadão do Sul – MS , a empresa estudada neste trabalho não possuía nem um plano de gerenciamento , e sabendo da sua real relevância foi feito um diagnóstico da situação do ambiente interno e externo, através de uma ferramenta que permitiu analisar suas fraquezas mais contudo também suas forças perante a concorrência.

Dessa forma, apresenta-se o problema de pesquisa: Quais as ações propostas podem ser indicadas para empresa Lanche bom?

Objetivo geral:

Propor ações estratégicas para empresa Lanche Bom em Chapadão do Sul – MS

Objetivo específicos:

Para compor o objetivo geral deste estudo, recomenda-se os seguintes

passos a seguir:

- a. apresentar missão, visão e valores da empresa
- b. identificar estrutura organizacional
- c. diagnóstico da empresa através da ferramenta análise SWOT
- d. definir ações propostas utilizando o conceito 5W2H

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Ferramenta PDCA

Para MARTINS (2018), o PDCA (plan – planejar, do – fazer/executar, check – checar/verificar, act - agir), é uma ferramenta de qualidade na qual busca solucionar problemas. Esta ferramenta baseia-se em quatro etapas: planejar (plan) – seleção da atividade ou processo que necessita de melhorias de modo a elaborar medidas que busquem atingir os resultados esperados, ou seja, planejar o trabalho a ser realizado; fazer (do) – colocar o plano em prática e acompanhar seu desenvolvimento, verificar (check) – analisar se os resultados que obteve com a aplicação do plano está conforme planejado e, se necessário, reestruturar o plano; agir (act) – caso tenha obtido bons resultados com a aplicação do plano, este irá transformar em um padrão a ser seguido nos processos posteriores. Abaixo é expresso as etapas da ferramenta, bem como a sequência a ser seguida.



Figura 1 Ciclo PDCA

Fonte: Coutinho (2017)

O ciclo PDCA, de acordo com Sebrae (2016), é uma metodologia que ajuda na tomada de decisões, de maneira a alcançar as metas que garantem a sobrevivência dos estabelecimentos. Esta é uma ferramenta de melhoria contínua, embasada em um ciclo constante, onde deve seguir cada etapa sequencialmente, do planejamento até a ação e após completar o circuito, deve-se repetir o processo.

Se caso haja algum resultado anormal na fase de verificação (check), deve-se tomar medidas corretivas de modo a manter a execução conforme o planejamento. Para melhores resultados, o ciclo PDCA deve ser utilizado mais que uma vez, ou seja, não deve parar após um ciclo completo, por ser uma ferramenta de melhoria contínua. (SEBRAE,2016)

## 2.2 Matriz SWOT

A análise SWOT, de acordo com Casarotto (2018), é uma ferramenta de gestão usada para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos. Foi elaborada pelo Albert Humphrey, por volta da década de 60 na Universidade de Stanford, após estudos em mais de 500 maiores organizações norte-americanas. Esta ferramenta é usada para auxiliar na tomada de decisões, através de um diagnóstico geral da empresa.

Segundo Kotler e Keller (2013), a ferramenta análise SWOT (termos em inglês: strenghts, weakness, opportunities, threats) ou análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta de análise de situação atual da empresa, na qual consiste na avaliação das forças e fraquezas do ambiente interno, oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), existem três fontes para encontrar oportunidades do mercado: oferecer algo escasso no mercado, oferecer produtos ou serviços existentes inovadores ou com melhorias, e criação de um novo produto ou serviço no mercado. Já as ameaças são um desafio a se enfrentar, uma vez que caso não haja uma ação defensiva, pode ocorrer de prejudicar uma queda nas vendas ou lucros da empresa.

Na análise do ambiente interno (forças e fraquezas), é avaliado basicamente quais são os maiores pontos fortes e fracos da organização estudada, podendo auxiliar na correção das fraquezas de modo a torna-las em forças de modo a aumentar o seu nível de competitividade.

A figura abaixo apresenta os quatro quadrantes que representam esta ferramenta:



Figura 2 Análise SWOT

Fonte: Casarotto (2018)



Esta ferramenta possibilita ter um conhecimento concreto da real situação da instituição e o seu mercado, sendo de fácil aplicação e prática, podendo contribuir em melhorias internas, desenvolvimento de pontos fortes, aproveitamento das oportunidades externas e identificação das ameaças do mercado competitivo (KOTLER e KELLER,2013).

### 2.3 Método 5W2H

De acordo com Sebrae (2017), a ferramenta 5W2H, conhecida como plano de ação, é uma ferramenta fácil de ser aplicada, onde teve maior visibilidade com as técnicas de gestão de qualidade e de projetos. Esta metodologia é baseada em cinco palavras, em inglês, com as iniciais “W” (what – o que?; why – por que?; who – quem?; where – onde?; e when – quando?), e duas palavras com as iniciais “H” (how – como? e how much – quanto?).

Cada palavra refere-se a uma pergunta, como: what – o que deve ser feito?; why – por que deve ser implementado?; who – quem é o responsável pela ação?; where – onde deve ser executado?; when – quando deve ser implementado?; how – como deve ser conduzido?; e how much – quanto vai custar a implementação?. Estas questões podem ser respondidas por meio de um formulário impresso ou aplicativos online de gestão de projetos. No quadro 1, logo abaixo, está o modelo que auxilia na aplicação da ferramenta. (SEBRAE, 2017)

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, problema, desafio	Justificativa, explicação, motivo	Responsável	Local	Prazo, cronograma	Procedimentos, etapas	Custo, desembolsos

Quadro 1 Ferramenta 5W2H  
 Fonte: SEBRAE (2017)

A ferramenta 5W2H, além de simples e fácil utilização, também pode ser utilizada sozinha no auxílio de tomada de decisões, seja na aquisição de um novo imóvel ou na execução de projetos. Esta pode ser aplicada junto com outras ferramentas, como Matriz SWOT, BCG ou 5 Forças de Porter.

Como exemplo, na análise SWOT é diagnosticado a situação atual da empresa, os seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças. Após isso, é

necessário definir ações necessárias para que seja realizada melhorias nos pontos fracos, aproveitamento das oportunidades e redução dos riscos de ameaças.

E é logo após esta análise que o plano de ação (5W2H) pode ser utilizada para colocar em prática as decisões tomadas através das análises da matriz SWOT.

### 3 | METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva, qualitativa e de campo do tipo de estudo de caso em uma empresa do setor alimentício localizado em Chapadão do Sul-MS. A coleta de dados foi feita através de entrevista por meio de questionário com o proprietário e clientes que frequentam o local, de modo a facilitar a aplicação das ferramentas. A análise dos dados e a aplicação das ferramentas foram seguidas de acordo com a tabela abaixo.

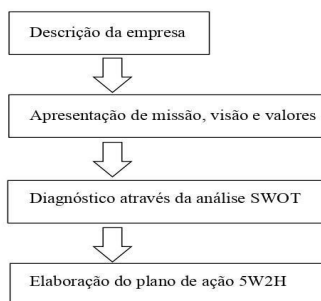


Figura 3 Passos de elaboração do estudo

Fonte: Próprios autores,2019

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Descrição da empresa

O relato da trajetória do Lanche Bom foi elaborado através de entrevistas realizadas com o proprietário. Nela foi abordada a história desde sua criação e tudo que ocorreu ao longo da existência do empreendimento. A escolha da entrevista com o empresário se deve ao fato dele ser o responsável pela direção geral da empresa, cabendo a ele todas as tomadas de decisões.

O Lanche Bom foi inaugurado após o falecimento do primeiro fundador, pai do atual proprietário que assumiu o trailer de lanches por herança. Este chegou na região de Chapadão do Sul por volta de 1986 e trabalhou em uma fazenda. Depois de se desligar deste emprego resolveu abrir na cidade o seu primeiro estabelecimento (1988), este identificou uma oportunidade de empreender mesmo que por

necessidade, vendo um grande potencial, já que a cidade crescia rapidamente.

Apesar das dificuldades encontradas por ele, já que a cidade era nova e suas ligações com outras regiões serem de estradas não pavimentadas, o que dificultava a chegada de matéria prima importante para a produção de seus lanches, que muitas vezes ficavam limitadas a poucas opções no cardápio (presunto, queijo, salada e ovo), aos poucos foi entendendo o funcionamento do empreendimento e este começou a se destacar pela qualidade de atendimento e do produto. Outro fator que influenciou foi fato de ser o primeiro a oferecer serviços de alimentação na cidade, com isso o cliente tinha poucas opções.

Sabendo do potencial, o proprietário foi realizando mudanças, buscando matéria prima de qualidade e eficiência na qualidade do lanche. Isso foi ampliando sua rede de clientes e assim o seu primeiro endereço na Praça 23 de outubro prestou serviço por 20 anos até a sua morte.

Após o acontecido o atual proprietário e herdeiro assumiu a função de continuar o trabalho se aproveitando da ampla gama de clientes criada por seu pai, permanecendo a prestar um serviço de produção de lanches de qualidade, missão recebida com muita responsabilidade, já que carrega valores deixados pelo pai, onde passou por uma mudança de endereço para rua E, Vila Esperança.

Ao assumir tal responsabilidade se tornou difícil a gestão do negócio, já que se dividia em duas funções, era empregado fixo de uma empresa e na parte da tarde ele se dedicava ao trailer de lanches. Com a demanda aumentando e a visão de que estava à frente de uma oportunidade, decidiu então desligar-se do emprego e dedicar o seu tempo integralmente a empresa alimentícia, tentando agregar valor e mais qualidade e mudando de endereço para Avenida goiás onde trabalhou por aproximadamente 2 anos (2011).

Em 2013, ainda sem ter sua propriedade, resolveu fazer um investimento comprando um terreno em uma avenida da cidade, buscando ampliar suas instalações e assim aumentar sua participação neste mercado. Atualmente a empresa está localizada na Avenida Rio Grande do Norte nº 770, é composta pelo diretor e mais 8 colaboradores. como se trata de uma empresa familiar, operam juntos 2 irmãos, esposa, sua mãe, uma cunhada e três sobrinhos, ou seja, todos com algum laço de parentesco. Destes somente quatro trabalham integralmente na empresa.

A gestão da empresa é realizada pelo proprietário, contando com a ajuda de sete colaboradores e essa gestão é bastante centralizada.

## **4.2 A empresa**

A empresa é composta por um quadro de colaboradores de oito pessoas, estes são motivados segundo Ted (proprietário), pelo fato que a empresa é um meio

de beneficiar todos e também por terem grau de parentesco.

Todas as tarefas são previamente definidas pelo gestor, mas como sua gestão é centralizada, durante as observações foi notório uma falta de harmonia entre os setores, já que ele também exerce a função de chapeiro e não tem como acompanhar de perto todo o funcionamento.

O atual organograma da empresa apresenta o molde expresso na figura abaixo:

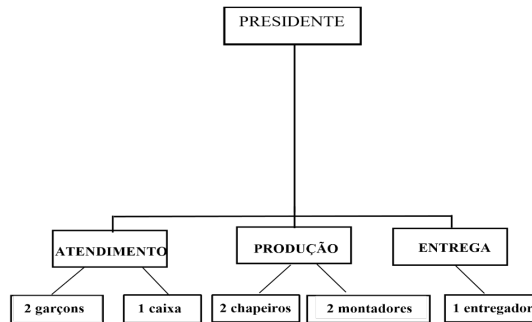


Figura 4 Organograma da empresa

Fonte: Próprios autores, 2019

### 4.3 Missão, visão e valores

A empresa Lanche Bom não tinha uma missão e visão totalmente definidas e nem implantadas. Depois de uma reunião com o proprietário, ambas foram criadas e decidiram pôr em pratica os seguintes objetivos:

Missão: Oferecer sabores estimulantes em busca de novas experiências.

O proprietário tem como uma das suas exigências ofertar produtos de qualidade com o poder de estimular o paladar, além disso, ele destaca o desejo de inovar e experimentar todas as possibilidades que a gastronomia oferece.

Visão: expandir o seu negócio as outras regiões, começando pelas proximidades de Chapadão do Sul, disponibilizar um ambiente aconchegante aos seus clientes, e adquirir uma propriedade onde poça cultivar hortaliças como alface e tomate, além de uma granja para produção de ovos, desejando assim obter ingredientes fresco, para melhor satisfação dos clientes.

Valores:

- Confiança
- Responsabilidade
- Honestidade

- Humildade
- Credibilidade
- Afeição

#### 4.4 Análise SWOT

O quadro possibilita analisar a situação presente da empresa, facilitando o seu diagnóstico levando em conta o ambiente interno e identificando pontos fortes e fracos. Através da pesquisa realizada com os clientes e proprietário, os resultados apresentaram os seguintes desdobramentos.

AMBIENTE INTERNO	
FORTES	FRACOS
TEMPO DE MERCADO	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO
BOM ATENDIMENTO	FALTA DE INVESTIMENTO EM MARKETING
ACOMPANHAMENTO DO LANCHE DIFERENCIADO	LOCALIZAÇÃO
POSSUI CLIENTES LEAIS	NECESSIDADE DE CONTRATAR NOVOS FUNCIONÁRIOS
LOCAL DO ESTABELECIMENTO É PRÓPRIO	PRECISA DE MELHORIA NO ESPAÇO FÍSICO
AMBIENTE FAMILIAR	FALTA DE MATÉRIA PRIMA NA PRODUÇÃO

Quadro 1: Análise do ambiente interno: pontos fortes e fracos Fonte:

Fonte: Próprios autores, 2019.

##### 4.4.1 Forças

- A empresa possui 26 anos no mercado, ao longo desses anos obteve clientes antigos que permanecem até hoje, mesmo depois do falecimento do seu fundador.
- De acordo com a pesquisa realizada, o atendimento é bom e seu tempo de espera é de cerca de 30 minutos. Porém existe a necessidade de contratar mais colaboradores aos finais de semana, onde o movimento de clientes é maior. Esse evento gera uma sobrecarga nos funcionários, onde já não conseguem manter a mesma qualidade presente no decorrer da semana.
- O molho que acompanha o lanche feito de maionese e pimenta é um dos seus diferenciais, dessa forma possui uma grande vantagem em relação aos seus concorrentes
- Possui cliente leais. A pesquisa constatou que maioria só frequenta ou-

tros estabelecimentos quando a empresa não está funcionando. Outros possui um grande laço efetivo com os proprietários da empresa, já que está presente há muito tempo no mercado.

- O local onde está localizada na Avenida Rio Grande do Sul, nº 770, Parque União. É um estabelecimento próprio, onde descarta comprometimento de seu orçamento com aluguel, embora isso seja necessário futuramente, já que a propriedade apresenta uma estrutura que gera a possibilidade de expansão.
- O local tem como grande público a geração X com média de idade entre 30 – 49. São pessoas casadas e frequentam o estabelecimento geralmente em família, tornado assim um ambiente mais familiar.

#### *4.4.2 Fraquezas*

- O horário de atendimento ao público é insuficiente e não atende a necessidade do cliente, abre cerca das 20h00 no horário oficial de Brasília dando encerramento das atividades às 23h00, horário inferior à sua concorrência, mantendo o mesmo aos sábados, onde recebe maior fluxo e não abre aos domingos e segundas-feiras. Os clientes relatam desconforto, quando os funcionários recebem a ordem de começar a recolher as mesas do estabelecimento.
- O estabelecimento está localizado no bairro residencial, acarretando uma desvantagem perante aos seus concorrentes, já que o centro da cidade dispõe um fluxo maior de pessoas, dessa forma maior parte dos clientes se concentram em suas proximidades.
- Embora o imóvel não seja alugado, o espaço é pequeno, dificultando a sua expansão tanto na parte que ocorre a linha de produção, assim como o salão que acomoda os clientes. O estabelecimento não dispõe de ar condicionado, sistema de som, escritório, apenas um aparelho de TV que passa a mesma programação, onde não agrega nenhum interesse ao público.
- De acordo com a entrevista aplicada, foi possível identificar a insatisfação do cliente ao que diz respeito os ingredientes que compõe o lanche, alguns períodos da semana ao horário de atendimento faltavam componentes do lanche como alface ou tomate, ou até mesmo o seu produto estrela seu molho diferenciado, provocando um desconforto tanto do proprietário assim como ao de seus clientes.

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CONSTRUÇÃO DE UM HOTEL AO LADO DO ESTABELECIMENTO	GRANDE NÚMERO DE CONCORRENTES NO MESMO RAMO DE ATUAÇÃO
GRANDE FLUXO DE CLIENTES QUE VEM A CIDADE A NEGÓCIO E SE HOSPEDAM EM HOTÉIS	CONCORRENTES OCUPANDO O MESMO ESPAÇO GEOGRÁFICO
EXISTÊNCIA DE DUAS UNIVERSIDADES NA REGIÃO	ENTRADAS DE CONCORRENTES COM PREÇOS MAIS BAIXOS
RENDA MÉDIA DO CONSUMIDOR SUL CHAPADENSE (2.5 SALÁRIOS MÍNIMOS)	FLUTUAÇÃO ECONÔMICA

Quadro 2: Análise do ambiente externo: ameaças e oportunidades

Fonte: Próprios autores, 2019.

#### 4.4.3 Oportunidades

- Com a construção de um futuro hotel em suas proximidades, há a possibilidade de a demanda no estabelecimento ter um empenho maior.
- Duas universidades se encontram presentes na cidade. O estabelecimento acaba oferecendo uma oportunidade para os estudantes que procuram uma refeição já pronta durante a noite.
- De acordo com o IBGE, a renda média mensal é de 2.5 salários mínimos (2016), fato que facilita a procura do público pelos produtos oferecidos pelo estabelecimento analisado.

#### 4.4.4 Ameaças

- Cerca de 12 estabelecimentos que oferecem o mesmo tipo de serviço alimentício estão disponíveis na cidade, sendo 3 deles espaços mais sofisticados com lanches gourmetizados. Alguns pontos estão localizados na mesma região do estabelecimento analisado, o que pode fazer com que outras pessoas procurem a concorrência. Além disso, alguns dos comércios do mesmo segmento podem estar oferecendo preços mais baixos.

ESTABELECIMENTO	ENDEREÇO	HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO
Kayo Lanches	Av. Rio Grande do norte	18h00 – 01h00
Gauchinho Lanche	Rua dos Lírios	18h00 – 02h00
Central Lanches	Av. Quatro, 285	18h00 – 23h00
Chapão Lanches	Rua Vinte e Um, 1062	17h00 – 00h00
Giga Lanches	Rua das Acácias, 132	18h00 – 00h00
Beijola	Av. Mato Grosso do Sul	19h00 – 03h00
Mix Food Lanches	Rua Bem-te-vi, 110	18h00 – 00h00
Hamburgueria da Vilma	Av. Oito, 923	19h30 – 00h00
Container Pastelaria	Av. Onze, 331	18h00 – 01h00
Box Burger	Av. Oito, 1169	18h30 – 22h00
Monkey Fast Food	Av. Oito	10h00 – 23h00
Subway	Av. Onze, 165	10h00 – 22h30

Quadro 3: Principais concorrentes.

Fonte: Google Maps

- Flutuação econômica é algo preocupante para empresas de pequeno porte, que a instabilidade financeira ameaça de forma direta o seu negócio, a econômica vem enfrentando muita instabilidade aumentando a taxa de desemprego e consequentemente, reduzem o consumo de fast food.

#### 4.5 Plano e ação

Para a elaboração do plano de ação utilizou-se a ferramenta do 5W2H como demonstrado no quadro 4 logo abaixo.

5W2H						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto?
Garantir a missão e visão	Oferecer aos seus clientes sabores estimulantes, e produtos inovadores	Empresa	16/01/2020	Gerência	Implementar um novo cardápio.	Variável
Melhoria no espaço físico do salão	Para melhor conforto dos colaboradores e dos clientes	Salão	15/12/2019	Gerência	Instalação de ar condicionado e aparelho de som ambiente	RS 4.000,00
Melhoria no espaço físico na parte de produção	Para garantir o aumento da produção e conforto dos colaboradores	Cozinha	02/07/2020	Gerência	Ampliação da cozinha	RS 10.000,00
Melhoria no controle da matéria-prima utilizada	Para não faltar ingrediente na hora do preparo	Processo de fabricação	10/07/2019	Gerência	Diversificação de fornecedores e controle de estoque	Variável
Treinamento de funcionários	Qualificar os colaboradores para melhor rentabilidade	Empresa	Treinamento constante	Gerência	Disponibilizar cursos para treinamento	Variável
Investimento em marketing	Divulgação da empresa é importante para atrair novos clientes	Em toda região de Chapadão do Sul	De forma rápida	Gerência	Divulgação através das mídias sociais e criação de um website	Sem custos

Quadro 4 elaborações do plano de ação utilizando a ferramenta 5w2h

Fonte: Próprios autores, 2019.



## 5 | CONCLUSÃO

O cenário atual de flutuação econômica e troca de governo traz preocupações aos gestores que almejam alavancar a sua empresa. Nesse sentido, o planejamento estratégico é imprescindível para as empresas, que de acordo com uma matriz que mensure quais as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas de uma organização, estabeleçam alternativas diante desses obstáculos.

Portanto, este artigo objetivou analisar uma empresa do setor alimentício localizada em Chapadão do Sul – MS e com base na Matriz SWOT, observaram-se quais estratégias para aperfeiçoar as forças e oportunidades, traçando um planejamento estratégico com as ferramentas PDCA e o método 5H2H. As ameaças e fraquezas foram reparadas, pois o cenário atual o influencia diante das dificuldades encontradas, as informações foram coletadas através de pesquisas e entrevistas a fim de concluir quais ferramentas utilizarem. Contudo, a importância de um planejamento é nítida diante de uma análise SWOT, que contribui para o bom funcionamento da organização.

As metas e ferramentas utilizadas devem ser implantadas com urgência para alavancar a empresa, lidando com as ameaças e fraquezas, aperfeiçoando as forças e oportunidades, definindo missão e valores, e por fim alcançar o sucesso, fruto de um bom planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é Análise SWOT ou Matriz FOFA e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/comofazer-uma-analise-swt/>>. Acessado em: 14/06/2019.

COUTINHO, Thiago. **O que é o ciclo PDCA? Entenda como funciona cada etapa!** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-o-ciclo-pdca>>. Acessado em: 15/06/2019.

IBGE. (2017). **População em Chapadão do Sul-MS.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/chapadao-do-sul/panorama>>. Acessado em: 13/05/2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Tradução: Sônia Midori Crescitelli.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações À Realidade Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Rosemary. **O que é PDCA?** Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/oquee-pdca/>>. Acessado em: 15/06/2019.

MONTANARI, Thiago Marins. **5W2H – Plano de Ação.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OQ0hIUvShM>>. Acessado em: 12/06/2019.

NAKAGAWA, Marcelo. **FERRAMENTA: 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acessado em: 14/06/2019.

ROMERO, Dora Luiz. **Brasileiros estão entre os maiores consumidores de ‘fast food’ do mundo**. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2016/01/21/economia/1453403379\\_213071.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/01/21/economia/1453403379_213071.html)>. Acessado em: 13/05/2019

SEBRAE. **Desenvolvimento econômico territorial Chapadão do Sul**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Mapa%20Oportunidades/Li\\_vreto\\_Chapad%C3%A3o%20do%20Sul.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Mapa%20Oportunidades/Li_vreto_Chapad%C3%A3o%20do%20Sul.pdf)>. Acessado em: 13/05/2019.

SEBRAE. **5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-ecoloqueprodutividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 14/06/2019.

SEBRAE. **Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-odesempenhodos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em: 15/06/2019.

SEBRAE. **Saiba o que é e como funciona a metodologia PDCA**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/4-etapas-do-pdca-melhoram-gestaodosprocessos-e-qualidade-do-produto,9083438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em: 15/06/2019.

## eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 25/08/2020

**Ricardo de Assis Teixeira**

Servidor Público em exercício na Presidência  
da República  
Brasília – DF  
<http://lattes.cnpq.br/5085335012577582>

**RESUMO:** O artigo apresenta os conceitos relacionados à gestão de dados, informações e conhecimento no contexto público. Expõe e discute o conceito de eTransparência. Apresenta um estudo de caso que descreve iniciativas de utilização de tecnologias comunicativas digitais conjugada com a gestão da tríade dados-informação-conhecimento em uma instituição pública. Conclui que uma gestão eficaz de dados, informações e conhecimento é essencial para desenvolvimento das ações de transparência pública; que existe um ambiente propício para o fortalecimento das ações de transparência organizacional por meio do desenvolvimento de ações de eTransparência; e que para fortalecimento das ações de transparência é essencial à criação de capacidade organizacional para gerir recursos informacionais e explorar tecnologias comunicativas digitais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Transparência, evidência, gestão da informação, gestão do conhecimento.

### eTRANSPARENCY FROM THE SYSTEMIC USE OF DATA, INFORMATION AND KNOWLEDGE

**ABSTRACT:** The article presents the concepts related to data, information and knowledge management in the public context. Exposes and discusses the concept of eTransparency. It presents a case study that describes initiatives to use digital communicative technologies combined with the management of the data-information-knowledge triad in a public institution. It concludes that an effective management of data, information and knowledge is essential for the development of public transparency actions; that there is a favorable environment for strengthening organizational transparency actions through the development of eTransparency actions; and that in order to strengthen transparency actions, it is essential to create organizational capacity to manage information resources and explore digital communication technologies.

**KEYWORDS:** Transparency, evidence, information management, knowledge management.

### 1 | INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo complexo, globalizado e em constante mutação, o que se reflete no mundo corporativo moderno, marcado por processos de trabalhos mundialmente conectados, impactado pela economia digital, pela alta competitividade e pela diversificação de produtos e serviços, cada vez mais personalizados para atender as necessidades

dos clientes.

Esse contexto requer estratégias para lidar com a complexidade do ambiente interno e externo da organização. Nesse sentido, identificar tendências, compreender as necessidades dos clientes, identificar oportunidades e ameaças, montar uma rede de parceiros, criar capacidade adaptativa da organização, dentre outras atividades se torna essencial para a sobrevivência e competitividade das instituições modernas.

No governo não é diferente, a escassez de recursos públicos, o avanço tecnológico e todas as transformações comportamentais ocorridas na sociedade requerem que sejam ofertados produtos e serviços pelo governo cada vez mais customizados, transparentes, seguros e com qualidade.

Para transpor todas as dificuldades do ambiente corporativo moderno, o uso sistemático e estratégico de dados, informação e conhecimento se tornam essenciais, pois tais insumos serão capazes de interpretar situações, traduzir preferências, gerar inovação, promover transparência, reduzir custos e aumentar a segurança de produtos e serviços, ou seja, gerar desenvolvimento organizacional.

No campo da transparência pública abriu-se uma perspectiva muito positiva com a expansão da disponibilidade e do uso de tecnologias comunicativas digitais, pois, agora, o conjunto sistematizado de dados, informação e conhecimento podem ser conjugados com uma comunicação personalizada, segmentada ou altamente massificada, a depender a necessidade da instituição ou cidadão.

Assim, nos deparamos com um cenário de ampla disponibilidade de dados e informações, proporcionadas pela revolução digital, e com um amplo e crescente número de ferramentas/instrumentos de comunicação social, capaz de fazer a informação circular de modo efetivo em pouquíssimo tempo e, ainda, de atingir de modo diferenciado diferentes atores.

No âmbito dessas transformações, também ocorreu uma significativa mudança na forma como o cidadão consome e trata a informação no seu cotidiano. Assim, saímos de um cenário de escassez de dados de informações e de uma comunicação unidirecional para um ambiente de comunicação em rede, dinâmico e instantâneo.

Diante disso, é essencial que as instituições repensem a maneira de se comunicar e proporcionar transparência pública. Frente a mudanças tão substanciais no seio da sociedade, negligenciar a abertura de novos canais de comunicação e transparência com a sociedade pode comprometer a governabilidade, sustentabilidade e adesão a qualquer projeto institucional.

Ao longo do texto, será abordada a necessidade de desenvolvimento de capacidades para gerir recursos informacionais nas organizações públicas e de explorar de modo aprofundado as novas tecnologias comunicativas digitais, no intuito de potencializar as ações de transparência pública e fortalecer o controle e

participação social.

## 2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão da Informação e Conhecimento

Por tratar-se de insumos nem sempre concretos e por ser, ainda, incipiente em muitas organizações processos com propósitos definidos para gestão de dados, informações e conhecimentos, é comum no governo certa desconfiança a respeito das iniciativas que envolvem esse tema.

Parte dessa desconfiança também deriva da heterogeneidade de experiências a respeito da gestão desses insumos, o que ocasiona na ausência de limites, propósitos e eixos de atuação reconhecidos para uma implementação efetiva de uma gestão desses ativos no governo.

Nesse sentido, é essencial que seja compreendido a origem e as definições sobre o processo de gestão desses insumos, no intuito de não se perder o referencial teórico durante o processo de reflexão sobre como a gestão desses ativos pode influenciar na implementação de uma política de transparência pública.

O termo gestão da informação tem sua origem relacionada com os processos de gestão de documentos, biblioteconomia especializada e da ciência da informação. Os primeiros registros a respeito da moderna gestão da informação datam de 1934, nos trabalhos de Paul Otlet, no livro *Traité de documentation*. Portanto, o termo gestão da informação foi cunhado muito antes da era dos computadores.

Gestão da informação define-se como a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para a operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON, 1997). De modo semelhante, Ponjuan Dante(1998) define o ciclo da informação no ambiente organizacional.

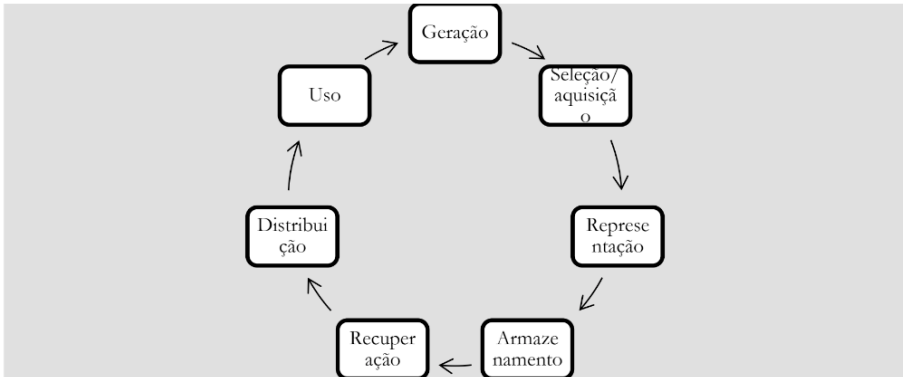


Figura 2 – Ciclo Informacional

FONTE: Ponjuan Dante (1998, p.47).

O ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo (TARAPANOFF KIRA, 1998).

Ao longo do tempo, a gestão da informação que tinha uma forte identificação com a gestão de documentos ganhou uma concepção mais estratégica, ampliando o seu escopo para ser utilizada como importante insumo para o planejamento estratégico, melhoria do processo decisório, monitoramento do ambiente externo e interno da organização, melhoria e automatização de processos, etc.

Assim, compreende-se o processo de gestão da informação como sendo a execução do fluxo de busca, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação, como etapa preliminar e essencial do processo de análise e, conseqüente, tomada de decisão.

A gestão do conhecimento é uma disciplina mais recente e menos consolidada do que a gestão da informação. A gestão do conhecimento começou a despertar o interesse de pesquisadores e gestores no final da década de 1980, em resposta ao movimento de globalização e ao uso de computadores, iniciativas que proporcionaram a disseminação da informação em patamares não vistos anteriormente.

A abundância de dados e informações geraram uma certa inquietude no mundo corporativo, levando as empresas a se perguntarem quais conhecimentos eram essenciais para o negócio. Prusak registra bem a importância do conhecimento

nesse contexto:

À medida que o acesso à informação se expande dramaticamente, de forma que as pessoas possam ter acesso a quase toda a informação de que elas necessitam a qualquer hora e em qualquer lugar, o valor das habilidades cognitivas ainda não replicadas pelo silício aumenta (PRU-SAK, 2001, p. 1002).

Com a intensificação do uso da informação para fins estratégicos, percebeu-se que o valor da empresa, na percepção do usuário e do mercado, incorpora aspectos “intangíveis”, tais como valor da marca, peso das patentes geradas, capacidade de inovação, talento dos funcionários em especial dos executivos e suas relações com os clientes, software, processos únicos, desenhos organizacionais e outros (LEV, 2004).

Percebeu-se que se esperavam das empresas novas e melhores práticas e soluções, ideias novas, processos de descoberta, novos insights, algo que a informação, por mais bem administrada que seja, não pode fornecer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Desta percepção, derivou a expressão “gestão do conhecimento”, uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando ao aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo<sup>1</sup>.

A distinção entre gestão do conhecimento e gestão da informação foi bem definida por OWEN (1999, p.6) da seguinte forma:

A gestão tradicional da informação está focada na informação como objeto e no gerenciamento da informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados. Seu objetivo é apoiar processos internos e garantir a qualidade das operações do negócio. A gestão do conhecimento, em sentido mais amplo, está focada no conhecimento como um conceito e conhecimento tácito “embutido” nas pessoas e na organização como um todo. Seu objetivo principal é facilitar as relações de conhecimento fundamental e garantir o desenvolvimento contínuo e a inovação.

Dando prosseguimento, OWEN (1999, p.6) apresenta uma série de diferenças entre os dois processos de gestão, deixando ainda mais clara a vocação da gestão da informação trabalhar com o conhecimento explícito, enquanto a gestão do conhecimento trabalha com o conhecimento tácito.

---

1. ROBIN TREHAN. *Knowledge Management: a business perspective*. 2005. Disponível em: <[www.hospitalitynet.org/news/4024789.print](http://www.hospitalitynet.org/news/4024789.print)>.

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto</li> <li>• Explícito</li> <li>• Informação</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Processos</li> <li>• Operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito</li> <li>• Tácito</li> <li>• Pessoas</li> <li>• Organizações</li> <li>• Relações</li> <li>• Inovação</li> </ul>

Figura 3 – Comparativa entre GC e GI

Fonte: OWEN (1999, p.6)

A gestão da informação e conhecimento está inserida no contexto que caracteriza a intitulada sociedade do conhecimento, que recorre predominantemente às novas Tecnologias de Informação e Comunicação para a troca de informações em formato digital. Isso se reflete nas organizações modernas, caracterizadas, sobretudo, pela aceleração dos processos de produção e disseminação da informação e do conhecimento em tempo real.

Tal fato denota a importância de se privilegiar a gestão desses insumos na atualidade, tendo em vista o potencial de essa estratégia melhorar e acelerar processos de trabalho, proporcionar transparência e inteligência em organizações públicas.

## 2.2 eTransparência

A transparência pública vem avançando substancialmente nos últimos anos no Brasil. Um importante marco para esse avanço e formação de uma cultura de transparência nas instituições públicas foi a publicação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, denominada Lei de Acesso à Informação – LAI, que estabelece a publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção.

Assim, a partir dessa diretriz, aumentou-se exponencialmente o rol de dados e informações que podem ser acessados pelo público em geral. Além disso, a LAI estabeleceu as bases para o uso social e colaborativo da informação pública, bem como da utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação.

Esse arcabouço legal, aliado com o surgimento de inúmeras tecnologias comunicativas digitais fez emergir um ambiente muito propício ao avanço da transparência pública no Brasil. A emergência de tecnologias comunicativas digitais também marca a transição do uso de tecnologias analógicas para a digital, conforme é bem descrito na obra Tavares e Pereira:

A ascensão da tecnologia digital instaura uma mudança estruturante nas formas dos meios de comunicação ao alterar a posição e a



identidade dos sujeitos interagentes. Enquanto que a tecnologia analógica procede com o repasse das informações procedentes de um emissor em direção a milhares de receptores em fluxos unidirecionais que constituem a comunicação de massa, a comunicação digital apresenta-se como um processo em rede de fluxos multidirecionais e interativos, onde os papéis de emissor e receptor se fundem e o conteúdo comunicado é construído colaborativamente. A importância de tal mudança consiste na ruptura estabelecida com padrões tecnológicos de comunicação num período que vai desde o advento da palavra escrita até os meios de comunicação de massa no século XX. (Tavares; Pereira, 2011, pg. 6)

Como objetivo último, a LAI traz em seu bojo o fortalecimento do controle e da participação social, por meio do aumento do rol de informações que podem ser acessados pelo público e pelas iniciativas que objetivam fomentar a participação social. Neste aspecto, cabe ressaltar a obrigatoriedade das instituições públicas disponibilizarem suas bases de dados em formato aberto, ou seja, em formato que possa ser manipulado pelo público em geral.

Tal iniciativa, ao conceder a posse de dados e informações até então restritos ao governo, permite um controle social ainda mais apurado sobre os atos de governo e, mais do que isso, a utilização da inteligência em rede para prospectar e gerar novos conhecimentos e negócios. O benefício do uso social da informação pública, conjugada com a revolução digital é retratada por Tavares e Pereira:

Estas lições tiradas para novas plataformas, orientadas para a participação e o trabalho colaborativo dos usuários começam a formar também uma mutação no conceito de transparência pública, uma vez que tornar a informação visível já não satisfaz as novas demandas de participação, sendo preciso que ela seja também manipulável. Quando se considera que o envolvimento da inteligência distribuída em rede é o principal fator da geração de inovação e valor, modifica-se as premissas relativas ao acesso às fontes de informação. Surgem, então, novos modelos de fazer negócios e política. (Tavares; Pereira, 2011, pg. 7)

Assim, essa nova forma de compartilhar dados e informações públicas estabeleceu novas bases de relacionamento entre o Estado e o cidadão, que podem, nesse formato, conjugar esforços para resolver problemas sociais e governamentais.

Nesse cenário, a transparência pública ganha uma envergadura estratégica, tendo em vista sua capacidade de fortalecer a atuação governamental por meio do uso da inteligência em rede e, ainda, de estabelecer bases sólidas de participação e controle social.

Esse contexto fez emergir um novo conceito sobre transparência pública, bem como novas linhas de pesquisa para aprofundar-se sobre o tema. Trata-se da transparência digital, ou eTransparência, conforme abaixo definido:

A e-transparência (ou eTransparência) é uma linha de pesquisa nova e promissora no âmbito dos estudos sobre publicidade pública e

transparência (AMORIM, 2012; ALMADA 2017).

Analogamente ao tema da eParticipação, cuja pesquisa é naturalmente bem mais consolidada, o prefixo "e-" indica apenas que o substantivo que se segue limita-se ou circunscreve-se ao universo dos dados e informações digitais (SAMPAIO, 2014).

A transparência digital, basicamente, é aquela produzida que emprega recursos ou meios digitais (HEALD, 2006; MARGETTS, 2006; MEIJER, 2009).

Portanto, estamos diante de um cenário em que o cidadão deseja não só ter acesso às informações públicas, mas também manipulá-las, no intuito de construir soluções e fortalecer o seu controle social. Assim, cresce a necessidade do Estado aperfeiçoar o arcabouço legal, ampliando as possibilidades de abertura e compartilhamento de dados públicos, ampliar o uso de tecnologias comunicativas digitais e fomentar e fortalecer o uso da inteligência em rede, bem como o controle e participação social.

### **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo é resultado de uma pesquisa exploratória que, por meio de uma abordagem qualitativa, usou como técnicas de pesquisa revisão bibliográfica e pesquisa documental (MARCONI e LAKATOS, 2015).

Para atingir objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com vistas a identificar:

- Origem e definições a respeito dos processos de gestão do conhecimento e gestão da informação.
- Principais etapas e fluxos relacionados aos processos de gestão do conhecimento e gestão da informação.
- Origem, conceitos e questões que envolvem o direito à informação e à transparência pública.

Procura-se, assim, evidenciar os conceitos e as diferenças entre a gestão do conhecimento e a gestão da informação, no intuito de proporcionar maior clareza sobre os produtos que podem ser obtidos por meio de cada uma dessas iniciativas. Em seguida, busca-se contextualizar o ambiente que envolve a transparência pública na sociedade do conhecimento, dando ênfase à existência de novas tecnologias comunicativas digitais e a possibilidade do trabalho colaborativo entre sociedade e

estado.

Em um segundo momento, é apresentado um estudo de caso, apoiando-se na experiência do autor e em consultas especializadas, onde é descrito um conjunto de iniciativas relacionadas aos processos de gestão de dados, informação e conhecimento, e dada ênfase ao potencial dessas iniciativas gerarem transparência para a sociedade, proporcionar o trabalho colaborativo entre sociedade e estado e atingir um grande número de pessoas, por meio do uso de tecnologias comunicativas digitais.

Ao se revelar a proximidade do processo de gestão da tríade dado-informação-conhecimento com as necessidades e objetivos da transparência pública, seria possível concluir que são necessárias estratégias convergentes de gestão desses ativos no ambiente organizacional, no intuito de identificar e disponibilizar informações que possuem valor social, utilizando-se das tecnologias comunicativas digitais para aumentar o alcance de pessoas ou melhor selecionar o público alvo.

Por fim, seria possível concluir que as instituições públicas modernas precisam criar uma cultura organizacional que valorize a gestão de recursos informacionais (dado, informação, conhecimento) como insumo estratégico, tratando-a de modo inteligente e como ativo principal para se gerar transparência. Para isso, seria essencial a criação de estruturas, instituição de práticas e formação de equipes capazes de gerenciar a informação de modo inteligente.

## 4 | ANÁLISE

Em 1988, a Constituição Federal garantiu à sociedade brasileira o direito à informação, um dos pilares básicos da democracia contemporânea. Trata-se de um direito civil, mas também político e social que acentua a importância jurídica assumida pela informação nas sociedades democráticas (JARDIM, 2013).

Além de representar uma grande conquista da população brasileira quanto ao acesso à informação, tal previsão propiciou a criação de um ambiente de interação e colaboração entre o Estado e Sociedade, o que repercute em uma crescente demanda por transparência e participação social nas ações de governo, ampliando, assim, a capacidade estatal para formular e controlar políticas públicas.

Essa frutífera relação entre Estado e Sociedade, marcada pelo uso social da informação em prol de uma nova governança pública é bem retratada por Jardim (1998, p.44).

um território para o qual confluem práticas informacionais da sociedade civil e do Estado. Território “relacional”, por sua vez, construído e demarcado por essas mesmas práticas de gestão e uso social da informação governamental. Território que, por mecanismos diversos, favorece a interação informacional (como prática socialmente

emancipatória/ transformadora) de duas instâncias: a dos diversos agentes do aparelho de Estado e aquela do cidadão-incluído. Ampliam-se assim, por princípio, as possibilidades de controle democrático da sociedade política pela sociedade civil. (Jardim, 1998, p.44)

A Lei nº 12. 527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação – LAI, representa um importante marco para as ações de transparência pública ao regulamentar o direito de acesso à informação, previsto na Constituição Federal.

A LAI estabelece a publicidade como preceito geral e o sigilo como exceção, sinalizando, assim, de modo muito contundente para as instituições públicas que a cultura de transparência até então existente, sigilo como regra, deveria mudar com a implementação da Lei.

A partir dessa diretriz, o rol de informações que poderiam ser de acesso público aumentou exponencialmente. A LAI também estabeleceu um conjunto de informações que deveriam ser disponibilizados proativamente pelo Estado, independente de solicitação do cidadão, o que é denominado de transparência ativa.

Outro importante direcionamento da LAI foi a previsão de diretrizes e procedimentos para a disponibilização de dados em formato aberto, permitindo que o cidadão tenha a posse da informação em formato digital e também a possibilidade de manipulá-la, bem como a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação para as ações de transparência.

Essa melhora no ambiente legal, aliado com o surgimento de inúmeras tecnologias comunicativas digitais fizeram eclodir um ambiente muito propício para a intensificação das ações de transparência. Tais tecnologias permitiram o trabalho colaborativo, a troca de informações digitais em tempo real, a alteração de um padrão de comunicação unidirecional, deslocamento em sentido único, para um processo em rede de fluxos multidirecionais e interativos.

Nesse contexto, as ações de participação, transparência e colaboração puderam ser intensificadas na esfera pública, formando o tripé de princípios do denominado Governo Aberto. Essa filosofia de governo foi difundida mundialmente com a adoção pela Casa Branca em 2009 de diretrizes de governo aberto, assim definido:

Os três princípios de transparência, participação e colaboração formam a base de um governo aberto. A transparência promove a responsabilização pela prestação de informações ao público sobre o que o Governo está fazendo. A participação permite aos membros público contribuir com ideias e conhecimentos para que seu governo possa fazer política com o benefício da informação que está dispersa na sociedade. A colaboração melhora a eficácia do Governo, incentivando parcerias e cooperação no âmbito do Governo Federal, através dos níveis de governo, e entre o governo e instituições privadas.<sup>2</sup>

---

2. Open Government Directive: <http://1.usa.gov/arNG2A>.

Importante também destacar que a inserção tecnológica, provocada pela revolução digital, não ocorreu somente no âmbito corporativo, mas também em toda a sociedade, propiciando mudanças substanciais na forma como o cidadão consome e manipula a informação.

Nesse sentido, torna-se imperativo que o Estado altere as bases de comunicação e relacionamento com o cidadão, no intuito alinhar a oferta de produtos e serviços públicos com as expectativas da população, bem como garantir que as ações de transparência alcancem o objetivo final de gerar participação, colaboração e controle social.

Assim, para se adaptar as mudanças comportamentais ocorridas no seio da sociedade e também para atender as diretrizes do governo aberto, as ações de transparência pública precisa migrar do fornecimento de informações de modo passivo para também ativo, em tempo real, interativo e de forma manipulável, no intuito de propiciar a participação social e o trabalho colaborativo entre Estado e Sociedade.

Nesse contexto, com ampla disseminação de dados e informações, é necessária uma perfeita organização do Estado para gestão desses ativos, mantendo processos de identificação, seleção e disseminação de dados, informações e conhecimentos que possuem potencial de fomentar o controle e participação social na formulação e execução de políticas públicas.

Destaque-se que esse também não é um desafio trivial, tendo em vista que com a revolução digital uma grande quantidade de dados, informações e conhecimentos são produzidos diariamente. Portanto, sistematizar todos esses ativos e transformá-los em produtos a serem consumidos requer trabalho especializado e muita organização.

Para melhor evidenciação dos conceitos e das ideias apresentadas, será apresentado um estudo de caso, baseado em uma iniciativa concreta instituída por uma instituição pública brasileira. Por tal iniciativa não estar devidamente publicada, será omitido o nome da organização empreendedora das ações.

## **Estudo de caso - eTransparência**

**Uma instituição pública brasileira possui um complexo ambiente de negócios, na qual precisa regulamentar a produção, comercialização e uso de um amplo e diversificado rol de produtos e serviços intensivos em alta tecnologia. Para conceder as autorizações de produção e comercialização dos produtos e serviços, tal organização avalia cada pedido de autorização, verificando a conformidade das informações apresentadas pelos demandantes com o regulamento que disciplina o assunto.**

Dada a complexidade que envolve o negócio dessa instituição e, ainda, ao grande número de atores que são impactados pelos seus produtos e serviços, é comum o recebimento de um grande número de pedidos de informação por dia, cerca de 1.300. Para atender os pedidos de informação, tal organização montou uma robusta estrutura de transparência passiva, ou seja, que somente é acionada a cada pedido do usuário.

Para atender esse grande volume de pedidos de informação, foi montada uma estrutura de atendimento, call center, que conta com cerca de 120 (cento e vinte) funcionários, que se revezam em turnos para prestar atendimento durante 12 (doze) horas ininterruptamente. Para manter essa estrutura de trabalho, tal instituição despende cerca de R\$ 10.000.000,00 por ano.

Além do grande dispêndio de recursos, financeiros e humanos, para desempenho das atividades, ressalte-se que grande parte dos pedidos de informação se repetiam regularmente, o que impõe a mobilização de toda a estrutura de trabalho, dispendiosa, para realizar um atendimento personalizado, embora com informações padronizadas.

Assim, tal instituição iniciou a transição desse modelo de transparência passiva para um modelo de transparência ativa, contando com a utilização de tecnologias comunicativas digitais. A ideia principal do trabalho é massificar o acesso à informação, reduzir custos de disseminação, atuar proativamente e proporcionar maior autonomia ao cidadão no acesso e trato da informação.

Desse modo, essa instituição iniciou a realização de seminários virtuais, onde o próprio especialista se encarregava de transmitir as informações aos interessados, que podiam assistir o evento “ao vivo” e encaminhar perguntas por meio de “chat” ou assisti-los em outro momento, já que a gravação fica disponível no portal institucional. Essa iniciativa propiciou a disseminação da informação para um grande número de pessoas ao mesmo tempo, reduzindo custos (institucional e social) e qualificando o processo.

Tal instituição também desenvolveu painéis de *Business Intelligence*, ou seja, painéis contendo informações gráficas sobre os assuntos ou processos de trabalho que geravam um número maior de dúvidas nos usuários. Tais informações ficam disponíveis no portal eletrônico da organização, acessível a todo o público interessado.

Além dos painéis eletrônicos, também foi desenvolvido o Plano de Dados Abertos, que contém a relação de bases de dados que serão disponibilizados para o público em formato bruto, ou seja, sem nenhum tipo de análise ou interpretação. A partir dessa iniciativa, o público interessado pode trabalhar a base de dados e criar serviços de interesse social, já que possui a posse dos dados até então custodiados apenas pelo governo.

Os painéis de *Business Intelligence* e a disponibilização de dados em formato aberto deram muita transparência sobre determinados processos de trabalho, pois, agora, o interessado pode não só obter informações sobre a sua questão em específico, mas também contextualizá-la com os demais dados do processo de trabalho alvo de avaliação.

Outra iniciativa a ser destacada é a disponibilização virtual da base de conhecimento que é utilizada pelos atendentes do “Call Center” para atender os interessados. Como os atendentes não são especialistas nos assuntos, eles se utilizam de uma base de conteúdo para prestar os esclarecimentos, simplesmente repassando conhecimento explícito.

**Com essa estratégia, o cidadão pode ter acesso ao conteúdo de forma autônoma e a qualquer momento, sem contar com a intermediação do atendente. Ressalte-se que o atendente, por não ter domínio sobre o conteúdo, não tem condições de agregar profundidade em relação ao texto previamente preparado pelos especialistas.**

**Nesse contexto, outras iniciativas também podem ser implementadas, tais como: atendimento robotizado (utilização de robôs para o atendimento aos usuários, utilizando-se de inteligência artificial para leitura de conteúdo e repasse de informações ao cidadão); WhatsApp corporativo (utilização do WhatsApp corporativo para disparo de alertas e comunicados a públicos segmentados, conforme área de interesse), dentre outras.**

**Assim, busca-se a partir do conjunto de iniciativas apresentadas alterar o modelo de transparência passiva para um modelo de transparência ativa, contando com recursos de tecnologias comunicativas digitais, em convergência ao conceito de eTransparência.**

O estudo de caso apresentado retrata que a gestão sistemática de dados, informações e conhecimento é uma política de base para a implementação de iniciativas de transparência pública e, especialmente, de eTransparência. Nesse aspecto, ressalte-se a importância dos processos de identificação, seleção, preparo e disseminação de conteúdo.

Assim, além de tratar a transparência corporativa como iniciativa estratégica, é necessário que as organizações desenvolvam capacidades de gerir recursos informacionais, gerindo todas as etapas necessárias para que seja dada publicidade aos conteúdos custodiados pelo Estado e que sejam de interesse social.

Para isso, é fundamental que seja desenvolvida habilidades para identificar as informações em poder do Estado que possuem o potencial de resolver algum problema social. Além disso, também é essencial que sejam desenvolvidas capacidades para identificar e explorar tecnologias comunicativas digitais para uso em prol da eTransparência.

Portanto, estamos diante de um cenário muito positivo para a intensificação das ações de transparência pública. Contudo, é necessário que o Estado se prepare para essa transição, elencando a gestão de recursos informacionais e a exploração de tecnologias comunicativas digitais como algo estratégico.

## **5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A transparência dos dados, informações e conhecimentos em poder do Estado possui o potencial de dar legitimidade a determinado governo, gerar confiança, melhorar processos de trabalho, por meio da participação social, e reduzir a corrupção, por meio do controle social. Negligenciar a pauta de transparência pública é desconectar-se dos anseios sociais e do desenvolvimento que ocorre no seio da sociedade.

O avanço tecnológico no campo da comunicação e interação social criou o ambiente propício para o florescimento de diversas iniciativas de transparência pública, disponibilizando dados, informações e conhecimentos em rede e em tempo real, proporcionando o uso da informação para o exercício da cidadania e a possibilidade de melhoria do funcionamento do Estado a partir da colaboração social.

No entanto, para que esse ambiente positivo seja devidamente explorado, é essencial que as organizações públicas desenvolvam capacidade de gerir recursos informacionais e de explorar tecnologias comunicativas digitais, incorporando práticas, criando estruturas de trabalho e formando equipes capazes de formar uma cultura organizacional que consolide a gestão desses ativos como algo estratégico no mundo corporativo.

Além do exercício da cidadania, a disponibilização de dados, informações e conhecimentos e a exploração de tecnologias comunicativas digitais possui o potencial de utilizar a inteligência em rede para criar soluções para problemas sociais, ou seja, utilizar de modo sistêmico a inteligência que até então está dispersa na sociedade para construir soluções de interesse coletivo.

Portanto, fortalecer as ações de transparência pública não se trata apenas de um direito do cidadão ou um dever do Estado, mas também de uma oportuna estratégia de desenvolvimento institucional e social, por meio da ampliação da capacidade estatal para criar soluções de interesse coletivo e do estabelecimento de uma relação de confiança entre estado e sociedade essencial para o desenvolvimento econômico e social do País.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, P. K. **Democracia e Internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. *Informação & Informação*, 2008, 13.1 esp: 1-25.

BELUZZO, R. C. B.; FERES, G.G. **A mediação da informação para o setor produtivo como recurso estratégico na sociedade do conhecimento**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (Simpep), 10, 2003, Bauru. Anais. Bauru, 2003.

BRASIL. Decreto nº 8.777, de 11 de Maio de 2016. **Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 mai. 2016. Seção 1.



BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **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.** Diário Oficial da União 2011; 18 nov.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Gomes, Wilson, Paula Karini Dias Ferreira Amorim, and Maria Paula Almada. “**Novos desafios para a ideia de transparência pública.**” E-Compós. Vol. 21. No. 2. 2018.

HEALD, D. **Varieties of Transparency.** In: HOOD, C.; HEALD, D. (org). *Transparency: the key to better governance?* Nova York: Oxford University Press, p. 25-43, 2006.

JARDIM, José Maria. **Transparência e Opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental.** Niterói: EDUFF, 1999.

LEV, B. **Sharpening the Intangibles Edge.** *Harvard Business Review*, p. 108-116, Jun. 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa.* 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

Miranda, Roberto Campos da Rocha. “**Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado.**” (2004).

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OWEN, John M. **Knowledge Management and the Information Professional. Information Services & Use.** 19, n. 1: 7-16. 1999. Disponível em: <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/km-kim99.htm>

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones.** Santiago de Chile: CECAPI – Centro de Capacitación en Información, Universidad de Chile, 1998.

PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?** *IBM Systems Journal*, Armonk, v. 40, n. 4, p. 1002-1007, 2001.

Teixeira, Ricardo de Assis; Buvinch, Danitza Passamai Rojas. **INTELIGÊNCIA EM REDE: A MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ATUAÇÃO EM REDE.** In: Grayce Kelly Bianconi; João Dallamuta. (Org.). *Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações* 3. 003ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020, v. , p. 27-43.

SAMPAIO, R. C. **Orçamentos Participativos Digitais: um mapeamento mundial das experiências já realizadas e suas contribuições para e-participação e e-democracia.** Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

Tarapanoff, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), 2006.

Tavares, Luis Eduardo, and N. PEREIRA. “**A transparência pública na Era Digital.**” *Artigo nos anais do V Simpósio Nacional da ABCiber, UFSC*. Available at <http://issuu.com/lucaspretti/docs/atransparenciapublicanaeradigital/1> Accessed on 1.04 (2011): 2012.

Valentim, Marta Lígia Pomim, and BMN CERVANTES. “**O processo de inteligência competitiva em organizações.**” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 4.3 (2003): 1-23.

Valentim, Marta Lígia Pomim. “**Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento.**” *DataGramaZero, Rio de Janeiro* 3.4 (2002): 1-13.

VALENTIM, Marta. “**Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais.**” *Gestão, mediação e uso da informação* (2010): 235.

WILSON, T. D. **Information Management**. In: INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE. London: Routledge, 1997. p. 187-196.

WOIDA, L.M.; VALENTIM, M.L.P. **Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO**. In: VALENTIM, M.L.P. (Org.) *Gestão da informação e gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. P. 117-27.

## PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 17/08/2020

### Antônio Carlos Magalhães da Silva

UFF

Unesa/RJ

<http://lattes.cnpq.br/0681931788963814>

<https://orcid.org/0000-0003-4497-3130>

### Marco Antônio Barreiros Calvinho

UNESA/RJ

<http://lattes.cnpq.br/0321264613743406>

### Paulo Henrique Ceciliano

UNESA/RJ

<http://lattes.cnpq.br/2266446636153501>

<https://orcid.org/0000-0002-4758-4299>

**RESUMO:** A área de prevenção de perdas de mercadorias no varejo vem ganhando grande importância nas empresas do setor à medida que fatores como aumento dos estoques, buscas pelo aumento da lucratividade e pressão dos acionistas pela rentabilidade fazem parte do cenário diário das mesmas. Esta área com a evolução da economia e modernização das formas de gestão do varejo tornou-se fundamental e até uma das responsáveis, em grande número de empresas, entre o lucro e o prejuízo. No trabalho realizado apresentamos através da ótica da análise multivariada um estudo de variáveis selecionadas e julgadas necessárias que impactam as perdas de mercadorias em uma empresa de varejo de viagens no Brasil. Buscamos identificar entre as variáveis selecionadas de que forma

tais variáveis impactaram nas perdas. Após efetuarmos os testes, constatamos que das variáveis independentes explicativas utilizadas cada uma apresentou determinado grau de relação com a variável dependente perda, umas apresentaram maior representatividade e outras menor. Citamos como exemplo, os extravios de cosméticos que são impactados pelos passageiros que compram produtos nas lojas e pela taxa de câmbio trimestral, onde ambos em conjunto explicam 40% da variável perda extravios de cosméticos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Perdas; Varejo; Modelagem Quantitativa.

### LOSS PREVENTION IN A TRAVEL RETAIL – A CASE STUDY

**ABSTRACT:** The area of prevention of loss of goods in retail has been gaining great importance in companies in the sector as factors such as increased inventories, searches for increased profitability and pressure from shareholders for profitability are part of their daily scenario. This area, with the evolution of the economy and modernization of the forms of retail management, has become fundamental and even one of the responsible, in a large number of companies, between profit and loss. In the work carried out we present, through the perspective of multivariate analysis, a study of selected and deemed necessary variables that impact the loss of goods in a travel retail company in Brazil. We seek to identify among the selected variables how these variables impacted losses. After carrying out the tests, we found that of the independent explanatory variables used, each

one presented a certain degree of relationship with the dependent variable loss, some presented greater representativeness and others less. We cite as an example, the loss of cosmetics that are impacted by passengers who buy products in stores and by the quarterly exchange rate, where both together explain 40% of the variable loss of cosmetics.

**KEYWORDS:** Losses; Retail; Quantitative Modeling.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o varejo vem sofrendo mutações expressivas no seu processamento e no Brasil. A estabilidade financeira mudou o comportamento do consumidor permitindo o planejamento de seus gastos e a noção de valor e preço dos bens consumidos. No mundo, a concorrência acirrada e a busca da lucratividade por parte das empresas, sob pressão cada vez maior dos acionistas, fazem com que as mesmas busquem o profissionalismo em suas atividades para que satisfaçam o consumidor final e alcancem seus objetivos. É justamente neste contexto concorrencial que o tema prevenção de perdas no varejo merece destaque uma vez que surge como forma de assegurar vantagens competitivas por meio do binômio Preço-Lucratividade (Angelo et al, 2004).

De acordo com Hollinger (2005) o mundo dos negócios hoje é extremamente competitivo, especialmente na indústria de varejo. Os executivos atuantes na prevenção de perdas no varejo precisam encarar com extrema responsabilidade as reduções de perdas financeiras corporativas, protegendo melhor seus ativos e incrementando a sua rentabilidade.

Para Telles (2004), com o advento da globalização, racionalizar tempo e custo é primordial para conseguir aumentar a praticidade das organizações de qualquer categoria a fim de obter, e manter, vantagens diferenciais competitivas. A perda, quando é usada na concepção da organização, afeta os índices de preços, custos financeiros, produtividade, custos de energia e satisfação dos clientes.

Com a crescente competitividade imposta pela globalização, as organizações buscam permanentemente padrões de excelência. A busca do aperfeiçoamento contínuo passou a ser fator chave às organizações.

O mundo dos negócios hoje em dia está extremamente competitivo especialmente na indústria do varejo. Os executivos de Prevenção de Perdas no Varejo estão de frente com responsabilidade de reduzir as perdas financeiras corporativas, proteger os ativos e aumentar a lucratividade (Hollinger, 2005).

Segundo Angelo et al (2004) os níveis de perda aparecem como objeto de estudo, com mais freqüentes análises das suas potenciais causas e a estruturação de um programa de prevenção de perdas possibilita a implementação de estratégias de atuação que cada empresa pode adotar no sentido de minimizar as mazelas

que nas demonstrações financeiras são traduzidas por prejuízos (vide exemplo na tabela 1 abaixo).

De acordo ainda com Hollinger (1995) era a seguinte a evoluções das perdas estimadas até o ano de 1995, ano que esta comparação foi efetuada:

Ano	Vendas estimadas do varejo nos EUA - US\$ trilhão	Percentual de perdas médio	Perdas estimadas US\$ bilhão
1990	1.27	1.79%	22.7
1991	1.14	1.91%	21.8
1992	1.23	1.88%	23.1
1993	1.28	1.92%	24.6
1994	1.35	1.83%	24.6
1995	1.40	1.87%	27.0

Tabela 1 – Estimativa de perdas de mercadorias nos EUA

FONTE: Hollinger (1995)

É amplamente acordado que os dias presentes da prevenção de perdas no varejo não é uma ciência exata. Todavia, os profissionais de prevenção de perdas estão forçados diariamente em tomar significantes e difíceis decisões políticas baseados em muito limitadas e, por vezes, não-precisas informações (Hollinger et al, 2000).

Segundo Angelo et al (2004), a prevenção de perdas não é novidade para um significativo número das empresas brasileiras e internacionais, nos últimos anos, dada à caracterização de maximização dos lucros que um programa deste gênero traz vem ocupando papel de destaque nos respectivos planos estratégicos. São três os motivos que reforçam esta questão:

- As margens de lucro estão cada vez menores no setor varejista, dada a acirrada concorrência encontrada pelo setor a partir dos anos 90, principalmente quando novos produtos e empresas transnacionais entraram no país, introduzindo tecnologias mais sofisticadas e garantindo eficiência ao processo de distribuição e venda de produtos;
- Com a estabilidade econômica as empresas varejistas e industriais perderam o caráter de agentes financeiros, na medida em que estas passam a não mais conseguir a obtenção de lucros a partir de operações de aplicações no mercado financeiro; e
- A percepção da oportunidade de evolução do escopo e papel da prevenção de perdas, deixando de ser uma atividade com foco reativo, sem perspectiva de geração de resultado, para se tornar uma ferramenta de

negócio altamente eficaz na geração e preservação de margens.

Estas três características apontam a importância do tema de prevenção de perdas no varejo, não mais como uma opção, mas sim como uma necessidade que representa incremento de diferencial competitivo.

A partir deste momento teceremos alguns comentários sobre as Lojas Francas no Brasil. Conforme a Portaria 204 do Ministério da Fazenda - Secretaria de Receita Federal, o local no Brasil onde as mercadorias que fazem parte do estudo são comercializadas são as Lojas Francas, também conhecidas como “*Free Shops*” ou “*Duty Frees*”, ou seja, são lojas com suspensão tributária desde a entrada da mercadoria no país até a conclusão de sua venda para o consumidor final, onde esta suspensão é transformada em isenção.

No Brasil as lojas francas estão presentes somente nos aeroportos internacionais, não estando ainda presentes em navios e trens, nem tampouco em lojas de fronteira com outros países.

Para dar suporte às Lojas Francas, a empresa estudada utiliza-se de Depósitos Centrais de Mercadorias que dão apoio logístico às suas operações de recebimento e expedição de mercadorias, abastecimento de lojas, controle de estoques e demais operações relacionadas à logística de produtos.

Os depósitos centrais de mercadorias e as lojas francas estudadas estão localizados em diversos aeroportos internacionais no Brasil. Cada filial possui um determinado número de lojas francas nas áreas de embarque e desembarque internacional, que diferem em quantidade, basicamente, em função do volume de passageiros. As lojas de embarque e desembarque diferem também em tamanho, *lay-out* e *mix* de produtos. Tais diferenças devem-se basicamente em função das diferentes características que existem entre os passageiros de embarque e desembarque.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Estoques, controles e as Perdas de Estoques**

Os estoques são definidos como um dos principais ativos de uma empresa varejista, onde o mesmo é transformado em vendas. Tecnicamente, os estoques são os ativos tangíveis das Companhias de varejo e industriais, comprados ou produzidos, e utilizados para gerarem lucro após a sua venda final (Almeida 2002).

Ainda para Almeida (2002), as perdas de mercadorias são definidas como as despesas oriundas do controle ineficiente dos estoques de mercadorias e sua conseqüente baixa como despesas para o resultado da Companhia, ou seja, cada vez que um ativo é comprado para incorporar os estoques e o mesmo não é vendido

e por consequência o mesmo deixa de existir fisicamente por furto, avaria ou obsolescência, o mesmo é denominado como perda.

O fenômeno da desonestidade de funcionários e do comportamento criminoso no local de trabalho resulta em um grande impacto financeiro e moral no negócio. Os fenômenos transcendem culturas e etnias e parecem ser um motivo de preocupação para qualquer economia no mundo. As estatísticas, que se referem a apenas um aspecto de crime no local de trabalho – furto por funcionários –, são alarmantes. De acordo com o Departamento Americano de Comércio, de 2001, a desonestidade de funcionários resulta anualmente em um custo excedente de US\$ 50 milhões a empresas americanas (Clarke, 1993).

A Câmara Americana de Comércio estima que 75% de todos os funcionários furtam pelo menos uma vez e que metade destes roubam novamente. A Câmara também relata que um em três negócios não obtém como resultado direto do furto por funcionários. Executivos de Prevenção de Perdas, em resposta à *National Retail Security Survey* da Universidade da Flórida (2000), atribuem 45,9% de suas perdas ao furto por funcionários. De acordo com oficiais do serviço público americano, nenhuma outra forma de apropriação indébita é tão custosa quanto o furto por funcionários. Os resultados do Canadá, Brasil e Austrália refletem tendências similares às dos Estados Unidos (Hollinger 2005).

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbke (1995), um aspecto fundamental quanto aos estoques refere-se a uma correta determinação das quantidades físicas dos mesmos na data do balanço, e isto está intimamente ligado aos controles existentes sobre o mesmo. De fato, tem sido este um aspecto que tem gerado distorções significativas nas demonstrações financeiras de inúmeras empresas, sendo que de nada adianta um bom critério de avaliação e de custos se as quantidades estiverem erradas.

Ainda segundo Iudícibus, Martins e Gelbke (1995), a apuração quantitativa depende da existência de controles analíticos adequados e mantidos em dia e agregados a um bom sistema de controles internos. Esses aspectos são importantes não só para fins contábeis mas, também e principalmente, para fins gerenciais. Os controles quantitativos devem ser mantidos em consonância com o fluxo, os custos apurados e a existência física desses mesmos estoques.

Para Hollinger (1995), mesmo havendo variações nos índices e diferenças na forma de mensuração das perdas, é possível identificar alguns padrões utilizados pelos segmentos pesquisados. Como exemplo, tem-se a utilização do preço de custo dos produtos na valorização das perdas.

Toda e qualquer forma de mensuração de perdas revela o grau de importância atribuído pelas empresas à prevenção de perdas. O estabelecimento de um percentual de perdas (a preço de custo ou a preço de venda) sobre a venda (bruta

ou líquida), consistente e confiável, constitui a etapa inicial para qualquer ação de Prevenção de Perdas (Almeida, 2002).

Para Clarke (1992), as atividades de prevenção de perdas estavam resumidas a procedimentos muito básicos de prevenção, contenção, investigação e apreensão. O perfil clássico do executivo profissional de prevenção de perdas no varejo era o de um ex-policial.

Na parte central de todas essas atividades deveria estar uma sólida perspectiva estatística e financeira. Estabelecer os controles de prevenção de perdas apropriados exige um investimento intelectual (tal como estudar a literatura recente da área, análise de sistemas, auditoria, investigações) assim como tecnológico (como sistemas contra furto externo, circuito interno de televisão). Esta é uma área onde criminologistas, consultores, profissionais interessados e fornecedores podem contribuir com os profissionais de prevenção de perdas. Esclarecidos e bem informados, os executivos de prevenção de perdas desenvolvem suas estratégias de proteção de forma geral, baseando-se nas teorias de prevenção de perdas que são mais amplamente praticadas no momento (Hollinger, 1995).

Para Dilonardo (1996), a análise estatística e financeira dos estoques e suas perdas impulsionam o profissional de prevenção de perdas a buscar apoio nas disciplinas acadêmicas. A prática dessa análise torna mais fácil o seu relacionamento com a alta administração das Companhias bem como com o fornecedor de equipamentos de segurança, cuja tarefa é projetar, fabricar e vender programas e produtos que atuem sobre as necessidades identificadas como medidas de prevenção de perdas efetivas e econômicas.

Conforme Felson (1994) é na área de acompanhamento dos dados que a ligação prática entre os acadêmicos e os profissionais do ramo precisa de apoio. Os executivos de prevenção de perdas “testam” as teorias acadêmicas no seu dia a dia, mas poucos dados são divulgados pela rede varejista que executa esse trabalho. Testar as teorias neste contexto significa procurar comprovar a eficiência das medidas preventivas adotadas no exercício de suas atividades práticas diárias.

A prevenção de perdas no varejo tem se tornado muito mais complexa no decorrer dos últimos anos. Mudanças no comportamento das pessoas podem explicar apenas uma pequena porção dessa complexidade. A mudança verdadeira tem acontecido porque um clima extremamente competitivo tem impulsionado os executivos de prevenção de perdas a serem mais reflexivos e meticulosos ao traçar os caminhos táticos e estratégicos dentro de seus departamentos (Clarke, 1993).

## **2.2 Análise Multivariada**

Para Rencher (2006) quando mensurar diversas variáveis em uma unidade experimental complexa é sempre necessário analisar as variáveis simultaneamente,



do que isolá-las e considerá-las individualmente. A análise multivariada permite aos pesquisadores explorar tais variáveis em uma performance conjunta e determinar o efeito de cada variável na presença de outras. Assim a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que realizam estudo estatístico de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações.

Desse modo, a análise multivariada pode ser definida como o conjunto de métodos que permitem a análise simultânea dos dados recolhidos para um ou mais conjuntos de populações ou amostras, caracterizados por mais de duas variáveis correlacionadas entre si. É importante frisar que somente estatisticamente é possível fazer a correlação e estabelecer performance de variáveis distintas (Filho, Paulo e Corrar, 2007).

Ainda segundo Filho, Paulo e Corrar (2007), a utilização de cada técnica poderá ser escolhida tomando-se como base o seguinte esquema abaixo:

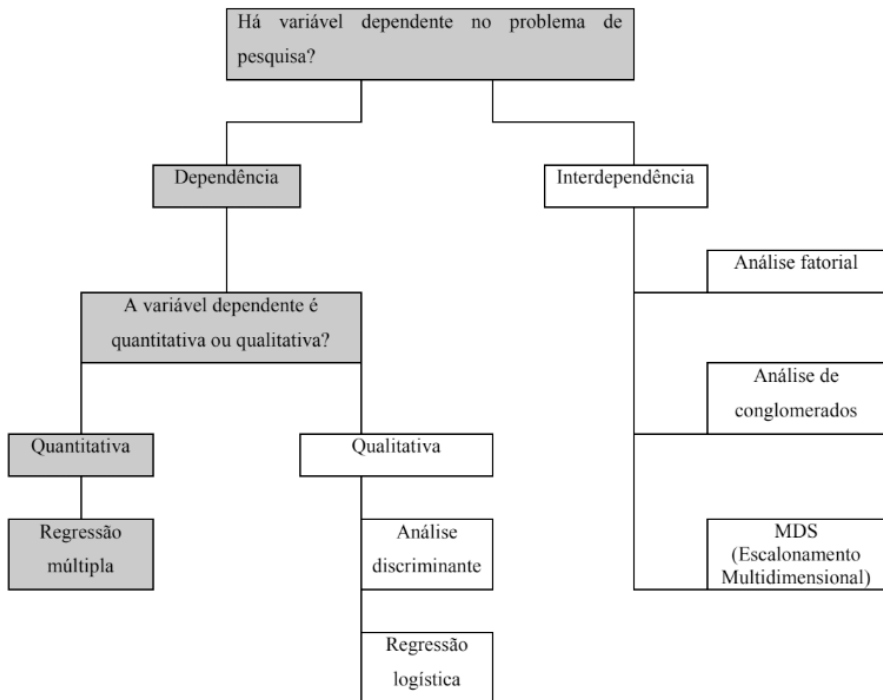


FIGURA 1: Quadro de definição da metodologia

FONTE: Filho, Paulo e Corrar (2007)

Para Filho, Paulo e Corrar (2007), por mais que em determinadas situações específicas seja útil examinar isoladamente cada variável para analisá-las

separadamente, percebe-se que na maioria dos casos as dimensões do fenômeno são complexas e as variáveis estão inter-relacionadas. Daí a importância da análise simultânea de todas as variáveis.

Cabe ressaltar que as técnicas multivariadas são classificadas como técnicas de dependência e de interdependência. Cooper e Schindler (2003) destacam que, se as variáveis dependentes e independentes estão presentes na hipótese da pesquisa, deverá ser utilizada uma das técnicas de dependência, como, por exemplo, regressão múltipla (esta a ser utilizada em nossa pesquisa), análise discriminante ou regressão logística. Mas caso não exista uma determinação prévia de quais variáveis são as dependentes e independentes, podemos utilizar uma das técnicas de interdependência, como a análise fatorial, análise de conglomerados (clusters analysis) ou MDS (escalonamento multidimensional).

Para Stevenson (1981) a utilização da estatística multivariada não está relacionada diretamente à execução dos cálculos, pois os programas e velozes computadores o fazem sem interferência e com precisão. Tal utilização está relacionada à escolha do método apropriado aos dados, sua correta utilização, interpretação e retirada correta de suas conclusões.

Os principais objetivos da regressão múltipla são: (1) encontrar a relação causal entre as variáveis (dependentes e independentes); e (2) estimar os valores da variável dependente a partir dos valores conhecidos ou fixados das variáveis independentes.

Para Souza (2006), o modelo de regressão múltipla assume que a variável dependente  $Y^i$  tem uma função linear com uma série de variáveis independentes  $X^i$  mais um termo de erro estocástico, conforme segue:

$$Y^i = f(X^1, X^2 \dots X^k, \xi) \Rightarrow Y^i = \beta^1 + \beta^2 \cdot X^{2i} = \beta^3 \cdot X^{3i} + \beta^k \cdot X^{ki} + \xi_i$$

onde:

$\beta^k$ , parâmetros a serem estimados

$Y^i$  e  $X^k$  variáveis métricas, não qualitativas

$X^k$ , variáveis independentes ou preditoras, supostas não estocásticas.

$\xi^i$ , definida como variável estocástica, normalmente distribuída (com média 0 e variância constante  $-\sigma^2$ ) e independentes entre si.

Diversos métodos são utilizados para estimar os parâmetros do modelo, notadamente os  $\beta^k$ , sendo o mais conhecido o Método dos Mínimos Quadrados, que busca ajustar a equação [1] aos dados amostrais de tal sorte a minimizar a soma dos quadrados dos erros.

A regressão pode ser ainda entendida como sendo o estabelecimento de uma função (relacionamento funcional) entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno. Normalmente pode-se elaborar um gráfico em que são plotadas duas variáveis. Esse gráfico bidimensional, denominado diagrama

de dispersão, permite analisar o comportamento das variáveis estudadas. A análise desse diagrama de dispersão pode sugerir a forma da relação entre duas variáveis, por exemplo, uma reta, uma curva exponencial, entre outras.

### **2.2.1** *Suposições da análise multivariada*

Segundo Filho, Paulo e Corrar (2007), a análise multivariada requer testes de suposições para as variáveis separadas e em conjunto. As principais suposições a serem testadas para as variáveis na análise multivariada são as seguintes:

- Normalidade
- Homoscedasticidade
- Autocorrelação serial

Já o pressuposto da linearidade é automaticamente testado quando da apuração do  $R^2$ .

### **2.3 Varejo de viagens – Conceitos**

O varejo de viagens pode ser definido como a operação de comércio de mercadorias de luxo importadas, como bebidas, fumos, perfumes, comestíveis, cosméticos, presentes em geral, eletrônicos e vestuário, e voltada exclusivamente para o público em viagem internacional por avião, trem, navios e lojas de fronteira. A característica de venda destas mercadorias muito se assemelha às operações do varejo tradicional normalmente conhecida pelo grande público (Hayes, 2002).

Na América do Sul, em 2005 o faturamento com as vendas na região foi de US\$1,3 bilhões (aproximadamente R\$3 bilhões), representando 4,8% das vendas mundiais e 19,6% das vendas das Américas. Ainda que a alocação de vendas por canal de varejo relacionado com viagens na América do Sul seja semelhante à do resto do mundo, a alocação de vendas por linhas de produto varia de modo significativo. Perfumes e artigos de luxo têm uma participação de 46% e 23%, respectivamente, na América do Sul, enquanto que no mercado mundial as participações praticamente se invertem, a 28% e 36%, respectivamente (Varejo, ...2008).

As operações de Duty Free no desembarque tem desenvolvimento especialmente forte nos mercados varejistas do setor de viagens da América do Sul. Ele oferece certas vantagens em relação às operações no embarque, entre as quais estão a redução do peso a bordo dos vôos e a menor preocupação quanto ao risco de atividades terroristas atribuídas a itens levados a bordo de aeronaves. Por fim, os clientes podem confiar mais na autenticidade dos produtos adquiridos nos canais de varejo de viagens, dada a prevalência em certos mercados, da venda de produtos falsificados. É também uma importante fonte de receitas adicionais para os aeroportos internacionais da região (Varejo, . . . 2008).

O Brasil representa o maior mercado duty-free no varejo do setor de viagens da América do Sul, crescendo anualmente a uma taxa de 30% nos últimos dois anos. De acordo com as leis brasileiras, o conceito de duty-free se aplica à venda de produtos importados, enquanto o conceito tax-free (livre de impostos) se aplica a outros produtos que sejam fabricados no país (por exemplo, jóias vendidas pela joalheria brasileira H. Stern). Os passageiros que chegam ao país podem trazer (i) US\$500 em mercadorias compradas no exterior e (ii) US\$500 em mercadorias adquiridas nas lojas do setor de desembarque.

### **3 | METODOLOGIA**

A pesquisa pretende identificar como as variáveis selecionadas para a análise impactam nas perdas de mercadorias. Para efeito desta pesquisa as perdas estão definidas como extravios e avarias de mercadorias. Serão estudadas as relações existentes entre as perdas e suas causas ocorridas a cada trimestre sob avaliação.

A pesquisa é um estudo de caso, pois segundo Cooper & Schindler visa encontrar uma resposta para um problema conhecido. O pesquisador buscará através de um caso real buscar a solução para os problemas concretos. O estudo é descritivo com uma abordagem quantitativa e argumentação dedutiva. Os dados trimestrais para a pesquisa foram obtidos no escritório central da empresa. Os dados são de caráter privado da Companhia e o nome da mesma não foi autorizado a ser divulgada neste estudo. As variáveis para estudo foram obtidas através de entrevistas com os executivos da Companhia.

### **4 | APLICAÇÃO PRÁTICA DO REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa pretende como objetivo principal identificar como as variáveis selecionadas para a análise (variáveis independentes) impactam nas perdas de mercadorias (variáveis dependentes). Para efeito desta pesquisa as perdas de mercadorias estão definidas como extravios a avarias de mercadorias (internos e externos). Serão estabelecidas relações diretas entre essas variáveis independentes e as perdas (variáveis dependentes) ocorridas a cada trimestre sob avaliação, através da utilização da análise multivariada (regressão múltipla). As variáveis pesquisadas neste trabalho são:

#### **Variáveis dependentes**

Extravios – os dados de extravios estão levantados em bases trimestrais em função de que a empresa mantém uma política de contagem de estoques trimestralmente em função de adequação de sua atividade às normas da receita federal emanadas para este tipo de atividade. Os valores utilizados neste estudo

estão apresentados em dólares norte-americanos e sempre desconsiderando o efeito dos centavos na moeda em função de sua inexpressividade. Os extravios estão sendo apresentados segundo as definições da empresa como sendo todos os extravios de clientes e funcionários, falhas na recepção de mercadorias entre outros;

Avarias – os dados de avarias estão levantados em bases trimestrais em função de que a empresa mantém uma política de contagem de estoques trimestralmente em função de adequação de sua atividade às normas da receita federal emanadas para este tipo de atividade. Os valores utilizados neste estudo estão apresentados em dólares norte-americanos e sempre desconsiderando o efeito dos centavos na moeda em função de sua inexpressividade. Dentro do número de avarias estão consideradas todas as quebras de produtos sem oportunidade de reparos sejam elas avarias por quebras em lojas de clientes e funcionários, sejam elas por devoluções de clientes entre outros tipos de quebras;

### **Variáveis independentes explicativas**

vendas – esta variável será avaliada considerando a receita trimestral total de vendas do grupo (ex: receita trimestral de vendas do grupo de bebidas) e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a receita de vendas de mercadorias influencia nas perdas de mercadorias;

metragem quadrada total de todas as lojas (m<sup>2</sup>) – esta variável será avaliada considerando os metros quadrados total que a empresa possui para operar as suas lojas e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se o tamanho da empresa medido em metros quadrados influencia nas perdas de mercadorias ou não;

câmbio – utilizaremos o câmbio médio do trimestre como base em função de que todas os demais dados das variáveis de perdas foram definidos trimestralmente também, além do que o aumento da taxa de câmbio pode influenciar no aumento do furto de mercadorias e a redução da taxa de câmbio pode influenciar no aumento de passageiros nos aeroportos internacionais;

quantidade de funcionários da segurança (Func Seg) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de seguranças total da empresa e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a existência de seguranças efetivamente contratados (terceirizados ou próprios) influencia ou não, e de que forma, nas perdas de mercadorias;

quantidade de funcionários total da empresa (Func Tt) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de funcionários total que trabalham na empresa a ser testada e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a quantidade de funcionários efetivamente contratados (incluindo os terceirizados)

influencia ou não, e de que forma, nas perdas de mercadorias;

quantidade de funcionários total de todas as lojas (Func Lj)– esta variável será avaliada considerando a quantidade de funcionários total que trabalham nas lojas e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a quantidade de funcionários das lojas (terceirizados ou próprios) influencia nas perdas de mercadorias;

passageiros que transitam nos aeroportos (Pasg Tt) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de passageiros que transitam nos aeroportos aonde a empresa possui filiais e como os mesmos influenciam nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, como a quantidade de passageiros total que passam pelos aeroportos influencia nas perdas de mercadorias; e

passageiros que comprem nas lojas (Pasg Cpr) – esta variável será avaliada considerando a quantidade de passageiros que comprem mercadorias em cada filial a ser testada e sua influência nos níveis de perdas de mercadorias, ou seja, se a quantidade de passageiros que comprem mercadorias no interior das filiais influencia diretamente nas perdas de mercadorias ou não.

## 4.1 Resultados

Abaixo apresentamos um quadro resumido das regressões:

Produtos / Tipo de perda	R2	Função	Variável significativa	Força da Relação
<b>Bebidas</b>				
Extravios	0,121	Exb = 2.445,49 - 0,149m2	m2	fraca
Avarias (*)	-	-	-	-
<b>Cosméticos</b>				
Extravios	0,402	ExC = -70.053,45 + 0,178psag compr + 12.159,27câmbio	psag compr / câmbio	média
Avarias	0,391	AvC = -18.226,60 + 0,131pasg compr	psag compr	média
<b>Perfumes</b>				
Extravios	0,322	ExPe = -35.139,00 + 0,002vendas + 13.557,32câmbio	vendas / câmbio	média
Avarias	0,127	AvPe = 13.488,39+ 0,077psag compr	psag compr	fraca
<b>Presentes</b>				
Extravios	0,152	ExPr = -18.086,27+ 0,015psag aerop	psag aerop	fraca
Avarias	0,399	AvPr = -17.160,01 + 0,111pasg compr	psag compr	média

(\*) Para avarias de bebidas não foi apresentado nenhum modelo.

Tabela 2 – Resumo dos resultados das regressões

FONTE: Produção própria

Tomamos como exemplo os extravios de bebidas para explicação dos principais itens do quadro 2 acima.

**R<sup>2</sup> (coeficiente de determinação)** (tabela 2) – indica que 12,1% da variável dependente Extravios de Bebidas é explicada pelas variações ocorridas na variável independente metros quadrados (m<sup>2</sup>).

**Equação de regressão** (tabela 2) – O valor previsto para cada observação é o valor do intercepto (Constant) (2445,496), menos o coeficiente de regressão ( $m^2$ ) (-0,149) multiplicado pelo valor da variável independente (Extravios de bebidas =  $2445,496 - 0,149 m^2$ ). Logo o modelo de regressão simples estimado indica, finalmente, que cada  $1m^2$  de loja a mais indica uma redução nos extravios de bebidas de US\$0,149.

Com base no resumo das regressões apresentadas na tabela 2 podemos concluir que para as bebidas, apesar da fraca relação apresentada entre as variáveis dependentes e independente selecionada ( $m^2$ ), a cada  $1m^2$  de aumento nas lojas acontece a redução do extravio de bebidas de US\$0,149. Tal fato deve ocorrer provavelmente em função de que as lojas maiores são mais bem monitoradas do que as lojas menores, dificultando de alguma forma o extravio de bebidas, que pela sua característica física torna-se difícil o furto em local de maior movimentação. Já para as avarias deste mesmo grupo de produtos de bebidas, as variáveis selecionadas não apresentaram nenhum modelo significativo para as variáveis selecionadas, o que nos leva a crer que novas variáveis devam ser identificadas para explicar o motivo das avarias de bebidas que não as utilizadas aqui nesta pesquisa.

Para o grupo de produtos de cosméticos podemos verificar que ambas as variáveis dependentes (extravios e avarias) apresentaram relação média com alguma variável independente explicativa, sendo para extravios as variáveis independentes passageiros que compram nas lojas e taxa trimestral de câmbio as mais significativas. Para os extravios a equação aponta que para cada 1 (um) passageiro que compra o extravio aumenta em US\$0,178 bem como para cada aumento de R\$0,01 de aumento na taxa de câmbio o mesmo extravio aumenta em US\$12.159,27. Para este mesmo grupo de produtos, porém analisando as avarias, para cada 1 (um) passageiro a mais que compra as avarias aumentam em US\$0,131. Podemos verificar que tanto para extravios quanto para avarias a quantidade de passageiros que compram os produtos nas lojas influencia diretamente no aumento das perdas, ou seja, quanto maior for a quantidade de passageiros comprando os produtos tão maior será o nível de extravios e avarias destes. Observando ainda a variação da taxa de câmbio observamos na regressão que a mesma impacta também diretamente nos extravios de cosméticos, provavelmente em função do aumento do seu valor de revenda após a mesma ser furtada da empresa.

Para o grupo de perfumes a relação apresentada foi média para extravios e fraca para avarias. De acordo com a equação para cada US\$1,00 a mais de venda os extravios aumentam em US\$0,002 e para cada R\$0,01 de variação na taxa de câmbio os extravios aumentam em US\$13.557,32. Conforme verificamos na tabela acima para as avarias para cada 1 (um) passageiro a mais comprando, as perdas com perfumes aumentam em US\$0,077. Os extravios estão parcialmente

explicados pelo aumento das vendas e aumento da taxa de câmbio, o que nos levar a concluir que para que haja um aumento das vendas aumenta-se provavelmente a quantidade de passageiros nas lojas e por este motivo aumentam-se os extravios de perfumes diretamente. Dentro desse ponto de vista com um aumento da taxa de câmbio, os perfumes, assim como os cosméticos, acabam possuindo um maior poder de revenda após serem furtados da empresa e por este motivo acabam tendo um aumento em seus furtos.

Para o último grupo de produtos, presentes, a relação de extravios apresentou-se fraca e a de avarias média. A variável independente de passageiros que circulam no aeroporto explica uma pequena parte dos extravios de presentes, o que nos sugere que mesmo que o passageiro não compre nada ele acaba entrando nas lojas da empresa e furtando alguma coisa, sendo que para cada 1 passageiro a mais circulando no aeroporto o extravio de produtos de presentes aumenta em US\$0,015. Consequentemente os extravios de presentes podem estar relacionados com outros fatores não estudados nesta pesquisa, como por exemplo, conluio da equipe de seguranças. Para as avarias acontece que para cada 1 (um) passageiro a mais que compra nas lojas as avarias aumentam em US\$0,111. O aumento das avarias provocado pelos passageiros que compram sugere que, ou os produtos vendidos são de péssima qualidade influenciando nos excessos de troca e consequentemente no aumento das avarias, ou que os mesmos acabam deteriorando os produtos verificando as suas funcionalidades antes das compras.

## 4.2 Testes de pressupostos

Para salvaguardar a base de dados utilizadas na pesquisa efetuamos os testes dos pressupostos da base de dados, garantindo assim a sua integridade para utilização. Apresentamos na tabela 3 o resumo dos testes de pressupostos efetuado:

Produtos / Variáveis	Teste de Pressuposto de			
	Multicolinearidade	Autocorrelação serial	Normalidade	Homoscedasticidade
<b>Bebidas</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	não conclusivo	não conclusivo	não conclusivo	não conclusivo
<b>Cosméticos</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	não atende
<b>Perfumes</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	atende
<b>Presentes</b>				
Extravios	atende	atende	atende	não atende
Avarias	atende	atende	atende	não atende

Tabela 3 – Resumo dos testes de pressupostos

FONTE: Produção própria

Como podemos observar na tabela acima, concluímos que a base de



dados atende a todos os testes de pressupostos com exceção aos testes de homoscedasticidade que é uma das limitações deste estudo.

## 5 | CONCLUSÕES

Sendo o objetivo principal de esta pesquisa identificar como as variáveis selecionadas para a análise impactavam nas perdas de mercadorias e conhecer as possíveis relações entre as mesmas (variáveis dependentes e independentes), identificamos junto à Companhia os possíveis fatores que poderiam impactar nas perdas desde Janeiro de 1996 até Dezembro de 2007 e submetemos a teste através da metodologia da análise multivariada.

Como resultado da pesquisa e após a análise do resumo dos mesmos apresentados no item 4.1.3, o estudo nos leva a concluir que para a categoria de produtos de bebidas a relação existente entre os extravios e as avarias deste grupo é muito fraca para as variáveis independentes selecionadas, demonstrando inclusive que na análise dos dados para avarias nenhuma variável significativa foi notada. Somente para os extravios que a referida pesquisa conseguiu explicar parcialmente (em torno de 10%) através da metragem quadrada das lojas, ou seja, quanto maior a metragem quadrada das lojas menor será o extravio de bebidas. Tal fato provavelmente ocorre porque as lojas maiores são melhor monitoradas do que as menores dificultando assim a ação criminosa de furto.

Já para o grupo de cosméticos o estudo indica as melhores relações existentes entre as variáveis dependentes (extravios e avarias) com as variáveis independentes. O quadrado das correlações foram as mais fortes desta pesquisa, explicando respectivamente 40% e 39%. Tais variáveis estão sendo impactadas tanto pela taxa de câmbio e pelos passageiros que compram nas lojas (para extravios) quanto pelos passageiros que compram nas lojas (para avarias). A pesquisa nos leva a crer que estes produtos pelas suas características físicas, são produtos muito pequenos, aliados ao fator câmbio, ou seja, cada vez que o câmbio valoriza os produtos se valorizam, os mesmos acabam se tornando suscetíveis a furtos, explicando dessa forma parte dos extravios. Com relação às avarias a maior quantidade de passageiros comprando e manuseando os mesmos impacta diretamente nas suas perdas, talvez até explicada pela fragilidade das embalagens dos mesmos.

O resultado do grupo de perfumaria apresentou um comportamento similar ao grupo de cosméticos no que tange os extravios de produtos, ou seja, 32% das perdas explicadas pelas vendas e variação da taxa de câmbio. Já para o grupo de avarias de perfumaria 18% explicado pelos passageiros que compram. Podemos concluir que as avarias de mercadorias de perfumaria devem estar ligadas a outros

fatores (variáveis) não analisadas através desta pesquisa e podemos concluir também que o aumento do preço dos produtos em função do incremento na taxa de câmbio impacta no aumento dos extravios dos mesmos. Com relação à influência das vendas concluímos também que um maior volume de vendas aumenta o fluxo de pessoas nas lojas aumentando conseqüentemente os extravios destes itens.

Para o grupo de presentes, a relação de extravios apresentou-se fraca e a de avarias média. A variável independente de passageiros que circulam no aeroporto explica uma pequena parte dos extravios de presentes, o que nos sugere que mesmo que o passageiro não compre nada ele acaba entrando nas lojas da empresa e furtando alguma coisa. Conseqüentemente os extravios de presentes podem estar relacionados com outros fatores não estudados nesta pesquisa, como por exemplo, conluio da equipe de seguranças. O aumento das avarias provocado pelos passageiros que compram sugere que, ou os produtos vendidos são de péssima qualidade influenciando nos excessos de troca e conseqüentemente no aumento das avarias, ou que os mesmos acabam deteriorando os produtos verificando as suas funcionalidades antes das compras.

Com base nesses dados a pesquisa demonstra que para cada grupo de produto uma medida especial deverá ser tomada, isso nos sugere dizer que o gerenciamento das perdas de bebidas, perfumes, cosméticos e presentes deverá ser analisado de forma distinta, devendo provavelmente ser utilizadas formas diferentes de controles.

Ainda com base nos resultados podemos concluir que as avarias de presentes devem ser precedidas de análise dos motivos que levam os passageiros a quebrarem mais produtos, pois, a forte correlação apontada nos indica que talvez os mesmos possam estar abrindo as caixas dos produtos para ver o que existe dentro e até mesmo a empresa deve analisar os motivos de quebra para avaliar se a qualidade dos produtos vendidos é razoável e os mesmos vem apresentando muita devolução por quebra.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti (2002), Curso Básico de Contabilidade, Introdução à Metodologia da Contabilidade, Editora Atlas, 4ª edição

ANGELO, Silveira e Terra – 4ª avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro, Relatório (2004). Ed Provar.

CLARKE, R.V. Situational Crime Prevention: Successful Case Studies. (Aplicação da prevenção ao Crime:Estudos de casos bem sucedidos) Albany, NY: Harrow e Heston (1992).

CLARKE, R.V. and Homel, R. In preparation. A revised classification of Situational Crime Prevention Techniques (1993).

CLARKE, Ronald V. et Dilonardo, Robert L., Reducing the rewards of shoplifting: Na evaluation of ink tags, *Security Journal* 7 11-14 (1996)

CORRAR, Luiz J; THEÓFILO, Carlos Renato (coord) *Pesquisa Operacional para decisão em contabilidade e administração; contabilometria*. São Paulo, Atlas (2004).

COOPER & SHINDLER– *Métodos de pesquisa em administração*, Editora Artmed, 7ª edição, São Paulo, Bookman (2003).

DILONARDO, Robert L *Análise Financeira da Prevenção de Perdas no Varejo* (1996).

DILONARDO & CLARKE, Reducing the rewards of shoplifting: Na evolution of ink tags. *Security Journal* 7. Elsevier Science Ireland Ltd (1996).

FELSON, M & CLARKE, R. V. *Routine Activity and Rational Choice*. *Advances in Criminological Theory*, Vol.5, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers (1991).

FELSON, M. *Crime and Everyday life*, Thousands Oaks, (Crimes e o cotidiano) CA: Pine Forge Press (1994).

FILHO, PAULO E CORRAR – *Análise Multivariada de Dados* . São Paulo, Ed. Atlas (2007).

FRANCO, Alexandre Lerch, 2006, *CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2006

GALE S., Value-added security. *Security Journal* 4:162-64 (1993)

GUJARATI, Damodar N (2000). *Econometria básica*, 3, Ed São Paulo, Makron Books.

HAIR ET AL, *Multivariate data analysis with readings*, 5th Ed. New Jersey, Prentice Hall, (1998).

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM; R.L.; BLACK, W.C.. *Análise Multivariada de Dados* 5a edição. Bookman, (2005).

HAYES, Read. Retail Crime Control: An Operational Strategy. *Security jornal*, 8, 225-232 (2002).

HARRIS, Milton & RAVIV, Arthur, *The Theory of Capital Structure*. *Journal of Finance*, vol 46, n.1., 1991, pp.297-356

HOLLINGER (1995), Richard C., An Interview with the principal researcher focusing on Retail Loss Prevention, website: [www.losspreventionmagazine.com.br](http://www.losspreventionmagazine.com.br).

HOLLINGER et Al (2000) – *National Retail Security Survey*, 9<sup>th</sup> edition, University of Flórida.

HOLLINGER, RC & AL (2001), Reducing Shrinkage in the Retail Store: it's not just a job for the loss prevention department. *Security Journal*, 5, 1, January 2-10.

HOLLINGER (2005), Richard C., Graduate Research Massachusetts, Security Research Project, Center of Studies in Criminology and Law, National Retail Security Survey.

MARTINS, Eliseu (1996) – Contabilidade de Custos (Inclui o ABC), Editora Atlas, 5a Edição.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estatística Geral e aplicada, 2 Ed São Paulo: Atlas, 2002

MATOS, Orlando Carneiro de. Econometria básica: teoria e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MODIGLIANI, F. & MILLER, M.H. The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment. American Economic Review, Jilho, 1958, p.261-297

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2000), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida. Hollinger, Richard C. Phd (Director of research)

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2004), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida. Hollinger, Richard C. Phd (Director of research) and Lynn Langton, MA.

NATIONAL RETAIL SECURITY SURVEY – NRSS (2005), Security Research Project, Center for Studies in Criminology and Law, Gainesville, Flórida.

PINDICK, R.S.; WICHERN, D.W. – Econometric Models and Economic Forecasts, McGraw-Hill, 1991.

PINDICK, R.S.; RUBENFIELD, Daniel L., Econometria: Modelos e Previsões. Tradução da 4ª edição. São Paulo: Campus, 2004.

RENCHER, ALVIN C.- Methods of Multivariate Analysis, 2nd edition, Ed. New Jersey (2006).

SOUZA, Alexandre C. G de, XXVI ENEGEP , p.1-8 (2006).

STEVENSON, Willian J, Estatística Aplicada à administração. São Paulo: Harbra (1981).

TELLES, M. Introdução à econometria: uma abordagem moderna. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VAREJO de Viagens. Disponível em <[HTTP://www.interbaries.com/abt-travel-retail-sam.htm](http://www.interbaries.com/abt-travel-retail-sam.htm)>. Acesso em 23 de agosto de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant, Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. Ed. Atlas. 2ª edição (1998).

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. Introdução à econometria: uma abordagem moderna. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

# CAPÍTULO 10

## DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 19/08/2020*

### **Heverton Freire Almeida**

Faculdade Arquidiocesana de Curvelo - FAC  
Curvelo - Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/5173375607295693>

### **José Roberto de Souza Francisco**

Universidade Federal de Minas Gerais  
CEPCON/FACE/UFMG  
Belo Horizonte - Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/9553851503191616>

### **Wagner Moura Lamounier**

Universidade Federal de Minas Gerais  
CEPCON/FACE/UFMG  
Belo Horizonte - Minas Gerais  
<http://lattes.cnpq.br/5408615900930130>

**RESUMO:** O objetivo do presente estudo consiste em Identificar quais os indicadores do sistema PEARLS são impactantes para análise da eficiência em Cooperativas de Crédito. Os dados foram extraídos do site do Banco Central do segundo semestre de 2016. Com a finalidade de verificar a existência de reação da variável Índice de Eficiência Administrativa com os indicadores do sistema PEALRS. Sendo os resultados relevantes para a pesquisa apenas cinco variáveis foram significativas, porem o modelo engloba onze variáveis que apresenta um nível de explicação de 40,24%, apresentado algumas ressalvas. Ciente da importância da Cooperativas de Crédito em um contexto social e

econômico, se da importância dos estudos e seu aperfeiçoamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativas de Crédito; Eficiência; Sistema PEARLS.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to identify which indicators of the PEARLS system are impactful for the analysis of efficiency in Credit Unions. The data were extracted from the Central Bank's website for the second half of 2016. In order to verify the existence of a reaction of the variable Administrative Efficiency Index with the indicators of the PEALRS system. Since the results are relevant to the research, only five variables were significant, but the model encompasses eleven variables with a level of explanation of 40.24%, with some caveats. Aware of the importance of Credit Unions in a social and economic context, as well as the importance of studies and their improvement.

**KEYWORDS:** Credit Unions; Efficiency; PEARLS system.

## 1 | INTRODUÇÃO

Acompanhando a crescente evolução dos mercados e dos avanços das grandes empresas, as relações comerciais alcançaram uma nova ordem que se apresenta mais complexa, oscilante e volátil. Desta forma o surgimento das Cooperativas vê por meio da união, principalmente de pequenos cooperados, com o objetivo de obter benefícios e ou melhores condições no mercado.

As Cooperativas de Crédito classificadas

como financeiras nas quais os associados usufruem pelos dois lados, tomando serviços provenientes de oferta de crédito e administração de recursos dos cooperados. Assim, as Cooperativas desenvolvem um papel de intermediação entre os interesses das partes. (Bressan 2009)

Segundo Bressan (2009), destaca que as Cooperativas de Crédito, classificada como instituições financeiras, vêm constantemente evoluindo em seu crescimento devido à procura por serviços financeiros prestados pelas Cooperativas de Crédito. Tal crescimento no Brasil se desenvolve pelo fato de as Cooperativas de Crédito oferecerem produtos e serviços (empréstimo e crédito) em condições especiais, sendo superiores às praticadas no mercado e também maiores taxas de remuneração sobre os depósitos aplicados na Cooperativa.

No contexto de Cooperativas de Crédito tem-se um impasse na administração de recursos, onde quem fornece ou investe capital busca uma rentabilidade satisfatória, por outro lado os tomadores de recursos financeiros buscam benefícios em que possam arcar com a menor quantidade de taxas e juros. Um terceiro lado e sinalizado como gestor que desenvolve estas transações, às vezes, com o objetivo de satisfazer ambas as partes e gerar sobras (ressalva que as Cooperativas de Crédito não possuem fins lucrativos). Conforme Fontes Filho *et. al* (2008) a governança corporativa objetiva conduzir de forma sincronizada os processos de controle, monitoramento, e incentivos com o intuito das decisões dos gestores sejam realizadas no melhor dos interesses dos proprietários.

Para Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2008), as características organizacionais de uma Cooperativa determinam uma distribuição particular de direitos de propriedade, dos direitos às decisões, e dos direitos aos resultados da organização. Isso influencia diretamente a governança e o papel do gestor neste tipo de organização, impactando em seu desempenho.

A análise do desempenho das organizações se dá por meio das informações divulgadas em suas demonstrações financeiras que permite fazer comparações às demais organizações e diagnosticar inconsistências a fim de corrigi-las e melhorar o desempenho (WESTON; BRIGHAM, 2000). Os índices facilitam a representação numérica transmitindo informações de maneira direta sobre o desempenho das organizações (SILVA, 2001).

Segundo Branch e Baker (2000), o principal problema de agência em sociedades cooperativas é a falta, ou a não separação entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (gerentes) das Cooperativas. O primeiro é proveniente do fato de que os proprietários (associados) são ao mesmo tempo seus clientes. O segundo são os dois conceitos de clientes poupadores e tomadores de crédito. O terceiro fator se caracteriza pela tomada de decisão em assembleias, onde independentemente da quantidade da participação do cooperado na instituição

o poder de voto se caracteriza de igual valor para cada cooperado.

Por outro lado, as Cooperativas de Crédito possuem um papel social de apoio ao desenvolvimento da economia. Devido aos órgãos reguladores do Sistema Financeiro Nacional, bem como outros órgãos fiscalizadores realizando seu papel na economia, estas empresas trabalham com o intuito em que foram criadas alcançando seus objetivos. Uma boa governança corporativa, participação e a representatividade dos associados nos procedimentos de apoio à fiscalização e controle das operações, utilização dos preceitos de segregação de responsabilidade e de funções, prestação de contas, transparência, equidade, ética e postura de criação da educação cooperativista, promovem uma eficiência nos processos. Desse modo, consideram-se, que as Cooperativas de Crédito, possui um importante papel na sociedade, onde se procura uma eficiência nos processos, se coloca a seguinte questão: Quais indicadores contábeis do sistema PEARLS são determinantes para análise de eficiência das Cooperativas de Crédito do Brasil?

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança corporativa

Conforme descrição do Banco Central os cooperados possuem seus direitos, responsabilidade, sendo que alguns associados representam por meio de gestores administradores, conselheiros e presidência, destaca-se a necessidade de uma governança eficiente.

Para Catapan (2012), um destaque que contribuiu para o avanço dos estudos da governança corporativa foram os processos de privatizações, fusões e aquisições de grandes organizações. Este processo provocou mudanças nas legislações de diversos nações, sendo assim proporcionando de forma mais clara e transparente suas regras e proteger os investidores por meio de um cenário alinhado aos interesses dos *Stakeholders*.

Um excelente funcionamento das estruturas nos processos organizacionais está relacionado em desenvolver uma eficácia no seu funcionamento. Desta forma, está eficácia no processo de gestão promove uma redução dos riscos e uma melhoria na classificação das empresas por parte do mercado (LAMEIRA 2007).

Para Brandão (2004), apesar de outros autores apresentarem o conteúdo em tempos mais antigo, a expressão governança corporativa passou a ser utilizada a partir dos anos sessenta, para destacar às diretrizes de funcionamento das empresas. Uma revolução passa a ter importância nos EUA por volta da década de oitenta, com uma relação dos investidores com acionistas e já na década de noventa, por meio de organizações em busca de melhores práticas de governança

cooperativa, conforme apontado por CARVALHAL-DA-SILVA e LEAL (2005).

Novkovic (2013), retrata a pesquisa realizada entre os participantes do Simpósio Internacional sobre Governança das Cooperativas, na Universidade de St. Mary, em Halifax (Nova Scotia, Canadá), em setembro de 2013, levantou muitas questões importantes e forneceu algumas soluções interessantes para os problemas específicos para as Cooperativas como forma democrática de propriedade e empresas controladas. Uma evidencia clara surgiu aos quais as Cooperativas são muito diversas entre suas atividades e também entre seus associados. Foi exposto que as Cooperativas trabalham por meio de sua governança sobre comunicação e identidade, relacionamentos, transparência e tomada de decisões descentralizada. Um outro ponto não menos importante foi o que a governança não se foca só em gestores e administradores o conselho também deve atuar na estratégia, pois eles precisam contratar gestores eficientes e responsabilizá-los.

## **2.2 Teoria da agencia**

De Lima et al. (2008), retratam por meio de um estudo positivista comparando aspectos que envolvem empresas tradicionais e Cooperativas de Crédito, com enfoque na Teoria da Agencia. Vários destes aspectos indicam que as Cooperativas de Crédito possuem pontos diferentes exigindo mais cuidados que as empresas tradicionais. Sendo assim, a necessidade de uma governança cooperativa diferenciada.

Branch e Baker (2000), também concordam que o principal conflito de agência em cooperativas surge do fato de que, muitas vezes, não há uma separação clara entre os proprietários (associados) e os tomadores de decisão (gestores) da cooperativa. Já para Cuevas e Fischer (2006), são dois os conflitos de agência que dominam as Cooperativas de Crédito: o conflito entre os associados com perfil tomador de recursos e os com perfil poupador e o conflito entre os associados e os gestores.

Cornforth (2004), destaca em sua pesquisa alguns pontos que impactam diretamente na governança cooperativa, a começar pela Teoria da Agência que por muitas vezes os cooperados não comparecem as reuniões não exercendo o papel de fiscalizador, conseqüentemente não possuem interesse no negócio da cooperativa. Já os Conselhos muitas vezes ocupado por pessoas pouco qualificada e que o ideal seria que fosse ocupado por pessoas que pudessem suprir as necessidades dos gestores. Por outro lado, destaca que um cooperado se candidatando a presidência e ou gestores tende a minimizar os conflitos de agencia, devido ao fato do presidente estar envolvido no próprio negócio do que contratar um gestor externo.

## **2.3 Desempenho econômico-financeiro**

Caselani e Caselani (2006) pesquisaram aplicabilidade de indicadores



financeiros e não financeiros, buscando identificar se um conjunto de indicadores impactam a geração de valor para a empresa. Os resultados apontaram para a importância dos indicadores não financeiros como previsores de criação de valor para o acionista (dentre eles, EVA, EBIT, lucro líquido e fluxo de caixa livre). Observaram também que a inclusão de variáveis financeiras é importante para a avaliação da qualidade dos resultados dos modelos (dentre eles, destacam-se endividamento e margem operacional). Os autores concluíram que a combinação dos indicadores revela geração de valor para o acionista, na medida em que o processo de tomada de decisões é influenciado pelas informações não financeiras. Destacaram que os analistas que se valem de informações não financeiras são os que produzem melhores previsões de resultados empresariais.

Gollo & Da Silva (2015) cita em sua Pesquisa que verificou a eficiência global no desempenho econômico-financeiro de Cooperativas de Crédito brasileiras. Para tanto, adotou-se a metodologia denominada pelo acrônimo PEARLS, aplicada as 25 maiores Cooperativas de Crédito brasileiras, para o período de 2008 a 2012. Sendo estes indicadores do PEARLS foram submetidos à Análise de Componentes Principais para seleção dos mais relevantes em termos de informação, os quais foram utilizados para determinar a eficiência das cooperativas por meio do método multicritério TOPSIS.

O Quadro 1 apresenta a terminologia e explicação do acrônimo PEARLS, segundo Gollo e Da Silva (2015), que descreve em 39 indicadores e que no Brasil, que em sua pesquisa utilizou 34 indicadores.

<p><u>P = Proteção</u></p>	<p>." A proteção adequada dos ativos é um princípio básico do novo modelo de Cooperativa de Crédito. É medida de duas formas: 1) comparando a adequação das provisões para créditos de liquidação duvidosa em relação ao montante de empréstimos inadimplentes e 2) comparando as provisões para perdas em investimentos com o valor total dos investimentos não regulamentados."</p>
<p><u>E = Estrutura Financeira Eficiente.</u></p>	<p>"A estrutura financeira da Cooperativa de Crédito é o fator mais importante para determinar o potencial de crescimento, a capacidade de ganhos e força financeira global. O método PEARLS permite a mensuração da estrutura que proporciona direcionador das ações dos gestores financeiros. "</p>
<p><u>A = Qualidade dos ativos.</u></p>	<p>"Um ativo não produtivo ou não lucrativo é aquele que não gera renda. O excesso de ativos não remunerados afetam o resultado da Cooperativa de Crédito de uma forma negativa. Para identificar o impacto dos ativos não remunerados são utilizados os indicadores de inadimplência, percentuais de ativos não operacionais e o financiamento de ativos não operacionais. "</p>

<p><u>R = Taxas de Retorno e Custos</u></p>	<p>“O método PEARLS segrega todos os componentes essenciais das sobras líquidas para ajudar a gestão a calcular os rendimentos de investimento e avaliar as despesas operacionais. Desta forma, demonstra o seu valor como uma ferramenta de gestão. Ao contrário de outros sistemas em que os rendimentos são calculados com base na média de ativos, o PEARLS calcula os rendimentos com base em investimentos reais pendentes. Esta metodologia auxilia a gestão na determinação de quais investimentos são os mais rentáveis. Ao segregar as receitas e despesas o método PEARLS pode identificar com precisão as razões pelas quais uma Cooperativa de Crédito não está produzindo lucro líquido suficiente. “</p>
<p><u>L = Liquidez</u></p>	<p>. “A gestão eficaz da liquidez se torna uma habilidade muito importante quando a Cooperativa de Crédito troca sua estrutura financeira baseada em quotas dos cooperados (capital próprio) pela volatilidade dos depósitos de poupança (capital de terceiros). Em muitas ações seguindo o tradicional modelo, as quotas de capital praticamente não possuem liquidez e grande parte dos empréstimos externos têm um longo período de retorno, com isso, há pouco incentivo para manter as reservas de liquidez. A liquidez é tradicionalmente vista em termos de caixa disponível para emprestar - uma variável exclusivamente controlada pela Cooperativa de Crédito. Com a introdução de depósitos de poupança de liquidez imediata, o conceito de liquidez é radicalmente alterado. A liquidez agora se refere ao caixa necessário para retiradas - uma variável que a Cooperativa de Crédito não pode mais controlar. “</p>
<p><u>S = Sinais de crescimento</u></p>	<p>“A única maneira bem sucedida para manter os ativos valorizados é pelo crescimento forte e acelerado de ativos, acompanhado de rentabilidade sustentada. O crescimento por si só não é suficiente. A vantagem do método PEARLS é que ele liga o crescimento à rentabilidade, bem como a outras áreas chave, avaliando a força do sistema como um todo. O PEARLS foi adaptado ao contexto brasileiro por Bressan <i>et. al.</i> (2011a), compreendendo a um grupo de 39 indicadores distribuídos nos seis grupos do PEARLS, sendo esta a estrutura adotada para realização desta pesquisa.”</p>

Quadro 1 - Definição PEARLS

Fonte: Adaptado Gollo e Da Silva 2015.

Bressan *et al.* (2011a), destacaram indicadores contábeis-financeiros obedecendo às orientações do Método PEARLS, criado pelo WOCCU. De acordo com o WOCCU (2013) este modelo é utilizado em vários países, e até então não havia sido pesquisado no Brasil, pela necessidade de uma adaptação ao ambiente nacional. Por meio de pesquisas há também estudos voltados a análise da eficiência no desempenho de cooperativas, porém, a partir de indicadores tradicionais. Neste contexto, encontram-se os estudos de Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) e Jayamaha e Mula (2007).

### 3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de atender o mercado, as empresas buscam uma forma de atuação diferenciada com a finalidade de suprir as exigências de mercado, bem como sua sobrevivência. Nesse sentido, em consonância com o Sistema Financeiro Nacional - SFN, as Cooperativas de Crédito (instituições financeiras bancárias sem fins lucrativos), têm procurado melhorar sua atuação, em virtude da concorrência exacerbada e da necessidade de eficiência na gestão operacional e financeira, cada vez maior por exigências dos associados. Assim, as Cooperativas de Crédito, em busca de atender os cooperados, traçam uma eficiente gestão nos processos administrativos. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa se dá pela: Identificação de quais os indicadores do sistema PEARLS são impactantes para análise da eficiência em Cooperativas de Crédito.

O estudo, de caráter qualitativo, utilizou a pesquisa documental e análise multivariada de dados. A população do estudo foi composta pelas 1.097 Cooperativas de Crédito, com dados do segundo semestre de 2015, extraídas pelo site do Banco Central. Optou-se, porém, por não incluir na análise empresas que atuam no mercado financeiro, como bancos, seguradoras e caixas econômicas, devido às particularidades das Cooperativas de Crédito. Portanto, a amostra deste estudo foi composta, pela população em sua totalidade devido à disponibilidade dos dados coletados. A classificação das instituições financeiras como Cooperativas de Crédito provém do Banco Central, devidamente identificadas conforme regulamentação do próprio Banco Central.

Para o tratamento estatístico foi utilizada a regressão de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), a variável explicada foi o índice de eficiência administrativa (IEA). Por se tratar de uma instituição financeira sem fins lucrativos. Assim como, o trabalho de Pinto (2008), como variável dependente de desempenho, o Índice de Eficiência Administrativa (IEA), que mede o volume de receitas consumidas na cobertura das despesas administrativas ou o impacto das despesas administrativas em relação às receitas operacionais.

Para as Cooperativas de Crédito, esse índice é vital e proporciona maior eficiência na intermediação financeira com o objetivo de redução de custo. Com isso, as cooperativas reduzem a estrutura administrativa e ganham escala o que dá solidez e eficiência para um crescimento sustentado e garante sua perenidade (SOARES e SOBRINHO, 2010).

Quanto menor este índice, melhor é a eficiência da cooperativa em gerir sua atividade, menor a estrutura operacional para manter sua atividade. A fórmula de cálculo é apresentada da seguinte forma:

$$\text{Índice de Eficiência Administrativa} = \frac{\text{Despesas Administrativas}}{\text{Rendas Operacionais}}$$

As sobras são importantes para as Cooperativas de Crédito para ajudar a construir uma base de capital, tanto para futura expansão quanto para garantir a sobrevivência em longo prazo por choques negativos, de acordo com Westley e Shaffer (1997).

Como variáveis explicativas, assim como a utilização baseado nos trabalhos de Bressan (2002) e Richardson (2002), foram criados trinta e nove indicadores dentro da classificação PEARLS para estudar as Cooperativas de Crédito filiadas ao Sicoob, que em nosso caso, o estudo aplica se a todas Cooperativas de Crédito. Conforme estrutura dos indicadores abaixo:

### **P – Protection (Proteção)**

P1 = Provisão para liquidação duvidosa sob operações de crédito/ Carteira Classificada Total

P2 = Operações de crédito vencidas/ Carteira Classificada Total

P3 = Operações de Risco nível D até H/ Classificação da carteira de créditos

P4 = Operações de Risco nível D até H – Percentual de Provisão Estimado nível D até H / Patrimônio Líquido Ajustado

### **E – Effective financial structure (Efetiva estrutura financeira)**

E1 = Operações de crédito líquidas/ Ativo Total

E2 = Investimentos Financeiros/ Ativo Total

E3 = Capital Social/ Ativo Total

E4 = Capital Institucional/ Ativo Total

E5 = Renda de intermediação financeira/ Ativo Total Médio

E6 = Ativo Total/ Patrimônio Líquido Ajustado

### **A – Assets quality (Qualidade dos ativos)**

A1 = Ativo Permanente + Ativos não direcionados com atividade fim da cooperativa/  
Patrimônio Líquido Ajustado

A2 = Imobilização = Ativo Permanente/ Patrimônio Líquido Ajustado

A3 = Ativos não direcionados com a atividade fim da cooperativa/Ativo total

A4 = Depósitos totais/Ativo total

A4 = Depósitos totais/Ativo total

### **R - Rates of return and costs (Taxas de retorno e custos)**

R1 = Rendas de operações de crédito/ Operações de crédito média

R2 = Renda líquida de investimento financeiro/ Investimento financeiro médio  
 R3 = Despesas de Depósito a prazo/ Depósitos a prazo  
 R4 = Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses/ Obrigações por empréstimos e repasses médio  
 R5 = Margem Bruta/ Ativo Total Médio  
 R6 = Despesas Operacionais/ Ativo Total Médio  
 R7 = Sobras/ Ativo total médio  
 R8 = Sobras/ Patrimônio líquido ajustado médio  
 R8 = Sobras/ Patrimônio líquido ajustado médio  
 R9 = Resultado da Intermediação Financeira/ Receita Operacional  
 R10 = Sobras/ Receita Operacional  
 R11 = Rendas de prestação de serviços/ Despesas administrativas  
 R12 = Despesas de Gestão/ Despesas Administrativas  
 R13 = Despesas Administrativas/Ativo Total Médio

### **L – Liquidity (Liquidez)**

L1 = Disponibilidades/ Depósitos à Vista  
 L2 = Ativos de curto prazo/ Depósitos totais  
 L3 = Caixa Livre/ Ativo Total

### **S – Signs of growth (Sinais de crescimento)**

S1 = Crescimento da Receita Operacional = (Receita Operacional do mês corrente/

Receita Operacional do mês anterior) - 1

S2 = Crescimento da Captação Total = (Captação Total do mês corrente/ Captação Total do mês anterior) - 1

S3 = Crescimento das Operações de crédito com nível de risco D-H = (Operações de crédito com nível de risco D-H do mês corrente/ Operações de crédito com nível de risco DH do mês anterior) - 1

S4 = Crescimento dos Ativos não direcionados com atividade fim da cooperativa (Andaf) = (Andaf do mês corrente/ Andaf do mês anterior) - 1

S5 = Crescimento da Provisão sobre operações de crédito = (Provisão sobre operações de crédito do mês corrente/ Provisão sobre operações de crédito do mês anterior) - 1

S6 = Crescimento das despesas administrativas = (Despesas administrativas do mês corrente/ Despesas administrativas do mês anterior) - 1

S7 = Crescimento do Patrimônio Líquido Ajustado = (PLA do mês corrente/ PLA do mês anterior) - 1

S8 = Crescimento do Ativo total = (AT do mês corrente/ AT do mês anterior)

- 1

S9 = Crescimento das operações de crédito = (Operações de crédito do mês corrente/ Operações de crédito do mês anterior) - 1

Algumas variáveis não puderam ser adotadas pelo motivo do Banco Central não disponibilizar dados para o devido cálculo dos indicadores, sendo elas: E3, E5, R9, R10 e S1. As variáveis do sistema PEARLS adotadas na formulação final do modelo MQO utilizado foram selecionadas com base na execução dos passos descritos a seguir. Tais passos são adotados com base no proposto nos trabalhos de Lane, Looney e Wansley(1986) e Bressan (2002) e estão descritos no Quadro 3.

Passo 1 estimação do modelo MQO	Estimou-se um modelo de regressão com todas as variáveis, observando seu grau de significância e estimando Fatores de inflação da variância (VIF) na busca de multicolinearidade entre as variáveis.
Passo 2 - Estimação de modelos com uma única variável.	Dado que as variáveis do Sistema PEARLS possuem identidade de acordo com o grupo a que pertencem, serão ajustados modelos com uma variável explicativa de cada vez. As variáveis explicativas que forem significativas a 5% serão separadas daquelas que não se mostrarem significativas individualmente.
Passo 3 – Inclusão de variáveis nos modelos estimados.	Será inserida, individualmente, cada uma das variáveis que foram excluídas nos passos 1 e 2, visando a verificar se passarão a ser significativas junto às demais variáveis significativas. Então, aquelas que se tornarem significativas serão incluídas no modelo.
Passo 4 – Verificando o R <sup>2</sup> do modelo.	Após a verificação do R <sup>2</sup> muito baixo com variáveis estatisticamente significativas a 5%, iniciou-se a inclusão de outras variáveis não significativas a este valor.
Passo 5 – verificação dos pressupostos MQO	Verifica-se os testes de Multicolinearidade, Heterocedasticidade Autocorrelação e Erro de especificação do modelo.

Quadro3 - Passo adotado na escolha de variáveis do sistema PEARLS

Fonte: Elaborado pelos Autores

Após executar os cinco passos descritos considerando-se os trinta e quatro indicadores financeiros dentro da classificação PEARLS descritos anteriormente, constatou-se a apuração do modelo conforme abaixo:

Equação econométrica:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + e$$

$$IEA = \beta_0 + \beta_1 E1 + \beta_2 E2 + \beta_3 E6 + \beta_4 A2 + \beta_5 A4 + \beta_6 R3 + \beta_7 R4 + \beta_8 R6 + \beta_9 R11 + \beta_{10} L2 + \beta_{11} S3_1 + e$$

Onde,

IEA = Índice de eficiência Administrativa

E1 = Operações de crédito Líquidas/ Ativo Total

E2 = Investimentos Financeiros/ Ativo Total

E6 = Ativo Total/ Patrimônio Líquido Ajustado

A2 = Imobilização = Ativo Permanente/ Patrimônio Líquido Ajustado

A4 = Depósitos totais/Ativo total

R3 = Despesas de Depósito a prazo/ Depósitos a prazo

R4 = Despesas de Obrigações por empréstimos e repasses/ Obrigações por empréstimos e repasses médio

R6 = Despesas Operacionais/ Ativo Total Médio

R11 = Rendas de prestação de serviços/ Despesas administrativas

L2 = Ativos de curto prazo/ Depósitos totais

S3 = Crescimento das Operações de crédito com nível de risco D-H = (Operações de crédito com nível de risco D-H do mês corrente/ Operações de crédito com nível de risco DH do mês anterior)

#### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente foi elaborado uma regressão conforme passo a passo descrito anteriormente utilizando as variáveis descritas.

R <sup>2</sup>	0.4024
R <sup>2</sup> Ajustado	0.3673

IEA	Coefficientes	Erro Padrão	t	P> t	[95% intervalo de confiança]	
E1	-8.04773	2.26171	-3.56	0.000	-12.5095	-3.58598
E2	0.125062	1.29541	0.1	0.923	-2.43043	2.680556
E6	0.314561	0.083512	3.77	0.000	0.149813	0.479308
A2	-3.97583	1.172908	-3.39	0.001	-6.28966	-1.662
A4	-6.30992	1.984468	-3.18	0.002	-10.2248	-2.3951
R3	-1.6958	2.315379	-0.73	0.465	-6.26342	2.871824
R4	-0.01314	0.036038	-0.36	0.716	-0.08423	0.057956
R6	1.78009	1.389703	1.28	0.202	-0.96142	4.5216
R11	-2.76551	0.72336	-3.82	0.000	-4.1925	-1.33851
L2	-3.78885	0.441603	-8.58	0.000	-4.66002	-2.91769
S3	-0.29627	0.276746	-1.07	0.286	-0.84222	0.249672
_CONS	5.695776	3.143806	1.81	0.072	-0.50611	11.89766

Tabela 1 – Modelo econométrico

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com o modelo econométrico obtém-se a equação:

$$IEA = 5.6957 - 8.0473E1 + 0.1250E2 + 0.3145E6 - 3.9758A2 - 6.3099A4 - 1.6958R3 - 0.01314R4 + 1.7800R6 - 2,7651R11 - 3.7888L2 - 0,2962S3$$

Diante do exposto observou-se que 5 variáveis, E2, R3, R4, R6 e S3 não apresentaram um índice de significância para o modelo, mas o  $R^2$  e o  $R^2$  Ajustado apresentam valores de 40,24% e 36,73%. Estimou-se um novo modelo de regressão somente com as variáveis que apresentaram índice de significância a 5% e obtive-se um  $R^2$  e  $R^2$  Ajustado muito próximo de zero, respectivamente 0.0529 e 0.0457, sendo assim optou-se pelo modelo apresentado, uma vez que predominou-se com maior poder de explicação.

A validação dos pressupostos do modelo clássico de regressão linear foi efetuada por meio da aplicação de testes quanto à homocedasticidade, ausência de multicolineariedade e correta especificação do modelo. Vale salientar que não foram realizados testes com vistas a verificar se os resíduos apresentavam autocorrelação, uma vez que se trabalhou com dados de corte transversal, sendo, porém, este cuidado indispensável em dados de séries temporais, recomendando-se a realização do teste de Breusch-Godfrey.

### **Teste de VIF – Variance Inflation Factor**

Mesmo o  $R^2$  e o  $R^2$  ajustado não apresentando valores alto, próximo de um e estimadores com nível de significância alto para o modelo, realizou-se o teste VIF, sendo o modelo de regressão múltipla, a multicolinearidade entre as variáveis é um problema no ajuste do modelo que pode causar impactos na estimativa dos parâmetros. Assim ela pode ser diagnosticada por meio do VIF, que mostra quanto da variância dos coeficientes é inflacionada por sua colinearidade. Geralmente,  $VIF > 10$  é um indicativo de problemas de multicolinearidade. Após análise, na qual o VIF das variáveis e médio não apresentaram valores próximos de 10, não apresentando problemas de colinearidade.

Variável	VIF	1/VIF
E6	2.75	0.3638
A2	2.75	0.3643
A4	1.85	0.5395
E1	1.74	0.5738
R11	1.25	0.8007
R3	1.17	0.8549
L2	1.15	0.8665



R6	1.08	0.9293
E2	1.07	0.9381
S3	1.03	0.9668
R4	1.03	0.9755
Média VIF	<b>1.53</b>	

Tabela 2 –Teste VIF

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

### **Teste de Breusch-Pagan**

Para verificar o problema da ausência de homocedasticidade (heterocedasticidade), realizou-se o teste de Breusch-Pagan. Segundo este teste, se a estatística Multiplicador de Lagrange (LM) for significativa ao nível de significância adotado (valor- $p < \alpha$ ), rejeita-se a hipótese nula de Homocedasticidade. Observando-se a Tabela 3; nota-se que o valor- $p$  (0,000) é menor que o nível de significância adotado ( $\alpha = 0,05$ ), rejeitando hipótese de que os resíduos do modelo possuem variância constante, ou seja o modelo possui heterocedasticidade.

chi2(1)	94.73
Prob > chi2	0.000

Tabela 3 - Teste de Breusch-Pagan

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Uma das possíveis correções para o modelo seria a utilização de transformação logarítmica das variáveis dependentes e independentes, com ressalva de *Dummies*, sendo assim, na tentativa de corrigir os problemas de heterocedasticidade não foi possível a aplicação de função logarítmica, devido alguns indicadores serem negativos. Outra forma seria deflacionar por alguma medida de tamanho que auxilia na redução da heterocedasticidade, porem acredita-se que na tentativa de deflacionar diversos tipos de indicadores não seria o mais adequado, e por fim a aplicou-se a correção de variância e erro padrão com o modelo robusto e se obteve o seguinte modelo:

R <sup>2</sup>					0,4024	R <sup>2</sup>
IEA	Coeficiente	Erro Padrão	t	P> t	95% intervalo de confiança	
E1	-8.04773	2.561478	-3.14	0.002	-13.10084	-2.994623
E2	0.125062	1.220374	0.1	0.918	-2.282407	2.532531
E6	0.314561	0.134267	2.34	0.02	0.0496876	0.5794336
A2	-3.97583	1.765861	-2.25	0.026	-7.459395	-0.4922574
A4	-6.30992	2.488701	-2.54	0.012	-11.21946	-1.400387
R3	-1.6958	2.997993	-0.57	0.572	-7.61003	4.218438
R4	-0.01314	0.007459	-1.76	0.08	-0.0278516	0.0015792
R6	1.78009	2.407476	0.74	0.461	-2.969213	6.529393
R11	-2.76551	0.85141	-3.25	0.001	-4.445111	-1.085904
L2	-3.78885	0.37993	-9.97	0.00	-4.538351	-3.039351
S3	-0.29627	0.378434	-0.78	0.435	-1.042821	0.4502752
_CONS	5.695776	3.283963	1.73	0.084	-0.7825987	12.17415

Tabela 4 – Modelo Robusto  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

### Teste de RESET

Finalmente, para verificar a correta especificação do modelo e variáveis omissas, foi realizado o teste RESET. De acordo com este teste, desenvolvido por Ramsey (1969), supõe-se que, se o modelo correto for dado, nenhuma função não linear das variáveis explicativas deveria ser estatisticamente significativa quando adicionada a esse modelo. Desse modo, se o valor-p da estatística F for inferior ao nível de significância adotado ( $\alpha = 0,05$ ) tem-se evidência estatística de que a forma funcional não foi corretamente especificada ou que variáveis relevantes foram omitidas no modelo.

Conforme observado na Tabela 4, o resultado da estatística F, 0.0283, foi menor que o nível de significância adotado ( $\alpha = 0.05$ ), inferindo-se que há evidência estatística de que variáveis relevantes foram omitidas no modelo ou erro de especificação do próprio modelo.

F(3, 184)	3.09
Prob > F	0.0283

Tabela 4 – Teste Ramsey RESET  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Sintetizando que 5 variáveis, E2, R3, R4, R6, S3 e a constante que não apresentaram índice de significância estatisticamente a 5%, R3, R4 e S3 impactam negativamente em IEA, sendo assim o modelo possui um  $R^2$  satisfatório de 40.24%.

## 5 | CONCLUSÃO

A permanência das Cooperativas de Crédito no mercado capitalista depende cada vez mais dos processos de governança corporativa na apuração, análise, controle e gestão das atividades comerciais, em um cenário de competitividade. Assim, com a globalização e a abertura comercial na década de 90, torna-se essencial obter um processo de gestão eficiente que conduz as cooperativas a atender o mercado da melhor maneira possível.

Conforme Pinto (2008) o cooperativismo no Brasil ganha espaço quando promove o desenvolvimento e o bem-estar social, principalmente no momento de crise. Sendo a participação expressiva de 1,4 milhão em 2001 e 2,8 milhões no ano de 2006 e 3,5 milhões até o ano de 2007 de cooperados que participam da economia destas cooperativas.

O presente estudo objetivou identificar quais os indicadores do sistema PEARLS são relevantes para análise da eficiência em Cooperativas de Crédito. Para isso, foi utilizada a regressão pelo MQO, com a variável dependente e índice de eficiência administrativo (IEA) e as variáveis de controle do sistema PEARLS. O modelo não apresentou conforme desejado. Esperava-se que o modelo em sua elaboração resumisse ao menos uma variável de cada grupo, preservando as características da classificação do sistema PEARLS.

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo aplicado nesta pesquisa indicou uma medida de ajustamento de 40,24%. Já o ( $R^2$  ajustado) de 36,73. Ambos indicadores aceitáveis para aplicação e validação dessa técnica.

Desmembrando as variáveis significativas pode-se inferir que E1 (Operações de Crédito Líquidas/Ativo Total), E6 (Ativo Total/Patrimônio Líquido Ajustado), A2 (Ativo Permanente/Patrimônio Líquido Ajustado), A4 (Depósitos Totais/Ativo Total), R11 (Rendas de Prestação de Serviços/Despesas Administrativas) e L2 (Ativos de Curso Prazo/Depósitos Totais) corresponderam estatisticamente significativas para aplicação do modelo em relação à Y (Índice de Eficiência Administrativa). Cabe ressaltar que apenas a variável E6 apresentou coeficientes positivo em relação a Y, as demais apresentaram coeficientes negativos.

Por maior empenho se aplique com o intuito de desbravar as variáveis e criar um modelo específico que atenda as expectativas, observou-se algumas inconsistências, como possíveis *outliers*, cuja amostra não possuía todos os dados necessários conforme desejado.

Como limitações da pesquisa sugere-se que um modelo de dados em painel com variáveis contempladas com dados de vários períodos, uma amostra uniforme se possa obter um modelo mais adequado. Sinalizou-se estas limitações, que com certeza servirá de instrumento na verificação de um modelo mais apropriado contemplando pelo menos uma variável por grupo no sistema PEALRS.

Diante do exposto, o fato histórico, as Cooperativas de Crédito possuem uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Sendo assim, surge uma oportunidade de desenvolver a pesquisa que mensura por meio de indicadores sua eficiência na governança corporativa nas Cooperativas de Crédito.

## REFERÊNCIAS

**BIALOSKORSKI NETO, S. ; BARROSO, M. F. G. ; REZENDE, A. J. .** Governança corporativa e sistemas gerenciais: um ensaio utilizando-se da ótica da teoria de agency. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANO DE COOPERATIVISMO, 2008, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto : FEA-RP USP, 2008.

**BRANCH, Brian, BAKER, Christopher.** Chapter 11: Overcoming Credit Union Governance Problems. IN WESTLEY, Glenn D., BRANCH, Brian (org.). Safe money: building effective credit unions in Latin America. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

**BRANDÃO, Mônica Mansur.** Governança corporativa e a influência dos acionistas minoritários no sistema de decisões estratégicas. 2004 272f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós- Graduação em Administração, Belo Horizonte.

**BRESSAN, V.G.F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A.; RESENDE-FILHO, M. A.** Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. Revista Contabilidade e Controladoria-RC&C, v. 2, n. 3, 2011a.

**BRESSAN, Valéria Gama Fully.** Seguro depósito e moral hazard nas cooperativas de créditos brasileiras. 2009. 371f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa.

**BRESSAN, M.C.** Processamento de pescado de água doce. In: Anais da II Feira da Pequena Agroindústria. Serra Negra, 2002. p 59-85.

**CARVALHAL-DA-SILVA, A. L & LEAL, R. P.** (2005). Corporate governance and value, in Brazil (and in Chile), Inter-American Development Bank, [Network Working Paper #R-514] Latin American Research Network, Research.

**CASELANI, Denise Maria Candiotto; CASELANI, César Nazareno.** A Geração de valor em companhias brasileiras através da utilização de direcionadores financeiros e não-financeiros. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. ANAIS... Brasília: ANPAD, 2005a.

**CATAPAN, Anderson.** Análise da relação entre a governança corporativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas de capital aberto do Brasil. 2012. Curitiba, 2012. 85p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

**CORNFORTH, Chris.** A governança das cooperativas e associações mutualistas: Uma perspectiva paradoxo. *Anais de Economia Pública e Cooperativo*, v 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

**CUEVAS, Carlos E., FISCHER, Klaus p.** Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation and supervision. Whashington: The World Bank, 2006.

**DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Vitorino; AMARAL, Hudson Fernandes.** Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

**FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J.** Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, v. 11, n. 3, p. 425-445, 2007.

**FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; DE OLIVEIRA, Mauro José.** Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

**GOLLO, Vanderlei; DA SILVA, Tarcísio Pedro.** EFICIÊNCIA NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 9, n. 25, p. 43-55, 2015.

**JAYAMAHA, A.; MULA, J. M.** Financial practices and efficiency of cooperative rural banks in Sri Lanka. In: *Proceedings of the 1st International Conference on Business and Information: Researching Realities of Management Phenomenon (ICBI 2010)*. University of Kelaniya, p. 1-25, 2010.

**LAMEIRA, Valdir de Jesus.** Governança corporativa, risco e desempenho das companhias abertas brasileiras – uma análise do relacionamento entre as práticas de governança corporativa, o risco e o desempenho das companhias abertas braseiras. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

**LANE, W. R., LOONEY, S. W., WANSLEY, J. W.** An application of the Cox proportional hazards model to bank failure. *Journal of Banking and Finance*, n. 10, p. 511-531, 1986. MEIRELLES, Beatriz. Cooperativismo de crédito como alternativa a crise. 2008. Disponível em: <<http://www.uasf.sebrae.com.br>>. Acesso em: 2016

**NOVKOVIC, S.** Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. *Journal of Co-operative organization and Management*. v. 1, nº 2, p. 93-95, Dec. 2013.

**PINTO, Gilze Mary Vasconcelos de Souza.** Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. 2008. 69 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2008.

**RAMSEY, James B. 1969.** “Tests for Specification Errors in Classical Linear Least Squares Regression Analysis,”. *Journal of the Royal Statistical Society*, 31(2): 350–71. Ser. B RIBEIRO, D. M. *Insolvência de cooperativas de crédito: Uma aplicação do Modelo de Cox com covariáveis dependentes do tempo*. 2008. 94f. Monografia (Especialização em Estatística) – Instituto de Ciências Exatas, Departamento de Estatística, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

**RICHARDSON, D. C.** *PEARLS Monitoring System*. World Council of Credit Unions. Toolkit series number 4. October, 2002. Disponível em: <http://www.coopdevelopmentcenter.coop/publications/WOCCU%20Files/pearlsvol4.pdf>.

**SILVA, J. P.** *Análise financeira das empresas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**SOARES, Narden M. S.; SOBRINHO, Aberlardo D. M.** *O Papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 2016.

**WESTLEY, Glenn D.; SHAFFER, S.;** *Credit union policies and performance in latine America*. Inter-American development bank – office of the chief economist. New York: Working paper, 335. 1997. Disponível em : <<http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubWP-355.pdf>> Acesso 2016

**WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F.** *Fundamentos da Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

**WOCCU – World Concil of Credit Unions.** 2013 Statistical Report. 2013. Disponível em: <<http://www.woccu.org>> Acesso em: 13 jan. 2016.

# CAPÍTULO 11

## PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 18/08/2020*

### **Geovane Franco Alfonso**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/8437175209970204>

### **Silvana Duarte**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/3273322059984991>

### **José Mauro da Silva Lima**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/0014334142298807>

### **Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/5606787919999450>

### **Eduardo Ferrufino Guzman**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/4303493672472077>

### **Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Campus CPAN  
Corumbá – MS  
<http://lattes.cnpq.br/9802298248926371>

**RESUMO:** O Comitê de Pronunciamentos Contábeis é o órgão responsável por emitir e preparar os Pronunciamentos Técnicos que promovam mudanças na contabilidade. Dentre esses destaca-se o CPC 28, que trata das propriedades para investimento que são ativos responsáveis para auferir aluguel ou para valorização de capital. O estudo teve como objetivo apurar os índices de adequação das demonstrações contábeis às exigências do CPC 28 de doze empresas do setor imobiliário listadas no B3 (Brasil Bolsa Balcão), no período de 2017 e 2018. Buscou-se identificar o método de mensuração, se método de custo ou valor justo, com relação as Propriedades para Investimentos. O estudo apontou que no ano de 2018 das empresas analisadas 50% que optaram pelo método de valor de custo em todos os casos deixaram de fora do balanço (off balance sheet) um montante acima de 100% com relação ao valor de seus ativos no mercado, e quanto aos níveis de divulgações obteve-se uma média de 90% de adequação aos itens exigidos pelo pronunciamento, sendo que apenas duas empresas realizaram todas as divulgações impostas pelo CPC-28. As demais empresas que adotaram o método de valor justo, obtiveram um índice médio de 66,66% de divulgação. Os resultados são preocupantes e com isso, a pesquisa se faz necessária, pois o método de valor justo reflete a realidade em maior precisão das informações divulgadas e devem apresentar o melhor índice de divulgação, com transparência e confiabilidade, auxiliando na tomada de decisão dos gestores e dos usuários externos das informações contábeis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade, CPC 28, Propriedade para investimento.

## INVESTMENT PROPERTIES: ANALYSIS OF THE ADEQUACY TO THE CPC28 REGULATION IN COMPANIES LISTED IN THE B3 OF THE REAL ESTATE SECTOR

**ABSTRACT:** The Accounting Pronouncements Committee is the organization responsible for issuing and preparing the Technical Pronouncements that promotes changes in the accounting. Among these the CPC 28 stands out, which deals with investment properties that are responsible assets for renting or for capital appreciation. The study aimed to determine the adequacy indexes of the financial statements to the CPC 28 requirements of twelve real estate companies listed on B3 (Brasil Bolsa Balcão), in the period of 2017 and 2018. We sought to identify the measurement method, whether cost method or fair value related to Investment Properties. The study pointed out that in 2018, 50% of the companies analyzed that opted for the cost value method in all cases left an amount above 100% off the balance sheet in relation to the value of their assets in the market, and regarding the disclosure levels, an average of 90% of adequacy to the items required by the pronouncement was obtained, with only two companies making all the divulgations imposed by CPC-28. The other companies that adopted the fair value method obtained an average divulgation rate of 66.66%. The results are worrying and, therefore, research is necessary, as the fair value method reflects the reality in greater precision of the information disclosed and must present the best disclosure index, with transparency and reliability, helping in decision making by managers and external users of accounting information.

**KEYWORDS:** Accounting, CPC 28, Investment Properties.

### 1 | INTRODUÇÃO

A Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e entrou em vigor por completo em 2010, acarretando grandes avanços na área contábil devido a sua padronização de acordo com a IFRS (International Financial Reporting Standards), nas emissões de pronunciamentos contábeis. O CPC 28, uma dessas pautas, trata das propriedades para investimentos mantidas (pelo proprietário ou pelo arrendatário em arrendamento financeiro) para auferir aluguel ou para valorização do capital ou para ambas, e não para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços.

Souza (2016) aponta que a diferenciação dos ativos classificados como imobilizado e ativos classificados como propriedades para investimento é responsável por fornecer informações necessárias para que se consiga verificar o impacto que as propriedades para investimento têm dentro do ativo, por gerarem rendas distintas das rendas geradas pelas atividades da entidade, podendo assim, seus usuários tomarem suas decisões visando o progresso das atividades da entidade. A divulgação de informações contábeis tem importância, pois a utilização



das demonstrações e relatórios contábeis serão úteis na tomada de decisão, além de evidenciar a situação patrimonial, financeira e de resultados da companhia.

O CPC 28 ressalta que, quando é utilizado a mensuração das propriedades para investimentos pelo método de custo, esse valor não é alterado na divulgação dos resultados e não causa impacto no resultado do período. Entretanto, pelo valor justo a diferença entre o valor contábil e o justo da PPI pode impactar nos resultados. Deve-se destacar que a utilização do CPC 28 se dá pelo fato de que as Propriedades para Investimento representam uma escolha assertiva para analisar o reflexo do julgamento profissional praticado pelos preparadores das demonstrações contábeis, levando em conta as diferentes alternativas contábeis possíveis, oriundas da convergência para as IFRS (Botinha & Lemes, 2016).

Não obstante a reduzida quantidade de artigo científicos que tratem da temática da adequação das demonstrações contábeis das companhias brasileiras às normas do CPC 28, pode-se destacar a publicação de CAMPOS et al. (2012) que verificou como duas empresas brasileiras do ramo de construção civil listadas na B3 atenderam às normas contidas no CPC 28 - propriedades para Investimentos nas suas demonstrações contábeis. Os resultados do estudo evidenciaram que, com base na análise dos balanços patrimoniais e notas explicativas do exercício de 2009 e 2010, as duas empresas apresentaram seus relatórios em conformidade com as normas do CPC 28.

Em estudo semelhante, porém mais abrangente, Silva, Fonseca e Nogueira (2014) propôs verificar o nível de conformidade das demonstrações contábeis de 52 companhias brasileiras às disposições do CPC 28. Nesse estudo, os autores constataram inadequação importante das informações contábeis às normas contidas no CPC 28. Constatou-se a omissão de itens importantes para a análise dos usuários externos que dificultam a comparabilidade entre as empresas.

Diante da reduzida quantidade de trabalhos publicados que abordam a temática da verificação da escolha contábil referente ao método de avaliação da Propriedade para Investimento quando relacionada as exigências do CPC 28, buscou-se, nesse estudo, avançar nas discussões acerca da qualidade das informações contábeis postas à disposição do público externo das companhias do setor imobiliário listadas no B3.

Dessa forma, o presente artigo analisou o nível de adequação das demonstrações contábeis às disposições contidas no CPC 28, divulgadas pelas companhias do setor imobiliário listadas no B3 que contenham em seus balanços referentes ao período de 2017 e 2018 ativos identificados como propriedades de investimentos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CPC 28 – Propriedades para investimentos

Segundo o CPC 28, a propriedade para investimento é a propriedade terreno, edifício, ou ambos, que seja mantida pelo proprietário ou arrendatário como ativo de direito de uso para auferir aluguéis ou para a valorização e que garanta ao proprietário renda sobre o seu investimento (CPC, 2009).

A PPI, denominada por Propriedade para investimento, foi apresentada pela primeira vez pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM em sua deliberação no ano de 2009 e, no mesmo ano em 31 de julho teve sua normatização dada pelo CPC 28, norma emanada do Comitê de Pronunciamentos Técnicos o CPC, e a partir desse acordo permitiu-se a aplicação do método de avaliação das propriedades destinadas a conferir renda ao proprietário, isso a partir do ano de 2010.

Para Costa, Silva e Laurencel (2013) relatam que o cumprimento das regras do pronunciamento vai ao encontro com as escolhas contábeis de cada empresa, pois uma escolha contábil tem a proposição de influenciar (em forma e essência) o formato político e a tributação de acordo com as fontes regulatórias, pois presume-se o reflexo da adoção das normas internacionais nas demonstrações apresentadas por elas, assim como o cumprimento da legislação vigente no país.

### 2.2 Da mensuração contábil das propriedades

Segundo Batista et al. (2013) relatam que a contabilidade se utilizou, por muito tempo, apenas do valor de custo histórico para a mensuração dos ativos nas demonstrações contábeis, e no decorrer dos estudos realizados com relação ao assunto, verificou-se que alguns dos patrimônios tinham a necessidade de uma outra base para a sua mensuração. Então, foi proposto o caso da aplicação do valor justo (fair Value), que tem uma relação direta com a valoração econômica do bem sob o intuito de aumentar a confiabilidade das informações nas apresentações financeiras publicadas.

De acordo com Macedo, Dorneles e Marques (2016), o regulamento dado pelo CPC 28 as propriedades destinadas ao investimento devem ser alocadas como “ativo não circulante”, na subconta “investimentos”, dentro da avaliação patrimonial para fins de demonstração contábil. Sendo as propriedades de investimento diferenciadas das demais devido a sua independência do fluxo de caixa, pois possui finalidades administrativas gerando fluxo de caixa que são atribuíveis a outros ativos utilizados dentro do processo produtivo (CPC 28).

A legislação do Brasil e seus procedimentos de adequação para as regras internacionais, através de diretrizes deliberativas, permitem a abertura da contabilidade interna para adequação às demonstrações de outros países,

solidários ao IAS (International Accounting Standard). Um exemplo disso são as propriedades para investimento tratada pela IAS 40 que permite a avaliação desses bens patrimoniais pelo método de custo ou pelo método do valor justo. No entanto visa-se a importância, de salientar, as empresas que optarem pelo método de custo devem apresentar em notas explicativas o valor justo de suas propriedades, exceto nos casos de impossibilidade de determinar esse valor. (ANDRADE; SILVA; MALAQUIAS 2013).

### **2.3 Sobre a escolha contábil**

Segundo o CPC 15 (2011), que trata das combinações de negócios, para que as informações contábeis atendam aos requisitos de utilidade pelos usuários ela precisa atender aos princípios da relevância, da confiabilidade (representação fidedigna) e da comparabilidade em suas informações. Sendo relevante de forma que seja possível fazer diferença nas tomadas de decisões; represente o fenômeno contábil em letras e números, de forma fidedigna exprimindo o fenômeno que propõe representas, de maneira completa, neutra e livre de erro em sua composição; seja comparável na qual implica nas escolhas entre alternativas pelos seus usuários (CPC 00, 2011).

Os princípios contábeis de características essenciais permitem a fundamentação das informações contábeis de forma precisa e inalienável, e de melhoria para aditamento da verificação dos diferentes períodos das demonstrações explicitadas para que se possa mensurá-las e compará-las. Isso faz com que a informação seja necessária, precisa e útil, para a comparação entre dois, ou mais, diferentes itens do balanço para a identificação de similaridade (GONÇALVES; CONEGLIAN; CARMO, 2017). Essa é a dificuldade encontrada entre as escolhas das apresentações, pois os atos discricionários dos administradores, pelas escolhas contábeis, assentem a alternância entre os métodos das demonstrações tanto para o método de custo, quanto para o de valor justo (fair value), o que diminui as chances de comparação das informações entre os investimentos (GUIMARÃES; ROVER, 2018).

O processo de optar entre os métodos e de como serão incorporadas nas informações financeiras e administrativas das empresas, são consideradas vantajosas pelo fato do suporte no processo decisório e observação da evolução das atividades da empresa. Em contrapartida temos a desvantagem pela abertura para diferentes formas de mensuração dos fatos de itens semelhantes entre si, reduzindo então a informação em qualidade e utilidade para os seus usuários. Isso torna as discussões mais amplas em torno das adaptações das normas contábeis internas do país, em combinação com as internacionais e que podem implicar nas relações de mercado da empresa, como por exemplo, nas questões que envolvam a

eficiência contratual, na minimização dos custos das atividades e das oportunidades sobre o comportamento com relação aos gestores, e as expectativas sobre o fluxo de caixa da empresa. (KOLOZSVARI; MARQUES; MACEDO 2014).

Segundo Souza (2016), fundamentados pelos atos discricionários, por parte do gestor; os fatores que mais implicam nas escolhas dos métodos contábeis, e de como serão as representações das demonstrações contábeis são os formatos institucionais de cada organização, sua maneira de gerir suas atividades; e os valores culturais que implicam diretamente nas atividades, como por exemplo a mensuração das PPI's pelos fatores legais de sua existência e pelo desenvolvimento do livre mercado que permite a livre precificação desses bens. Isso explica o caso de muitas empresas optarem pelo método que seja válido para atribuição de suas demonstrações, em observância da dificuldade de realizarem a avaliação do bem pelas diferenças de preços no mercado (GUIMARÃES; ROVER, 2018).

A evidenciação no Disclosure das demonstrações reporta a qualidade das informações, e como ela implica para que seja possível aos stakeholders e analistas de mercados terem maior confiança nos investimentos e na análise deles. É a relação de proximidades entre a qualidade e os relatórios contábeis, da realidade das movimentações, que afina o entendimento da informação para capacidade de reduzir os custos da agência e chamar investimentos (SILVA et al., 2018).

## **2.4 A propriedade avaliada pelo valor justo**

Para Kolozsvarl, Marques e Macedo (2016), a propriedade destinada ao investimento tem sua apreciação semelhante aos itens do imobilizado e, a variação das propriedades de um tempo para o outro incidem sobre o resultado da empresa no respectivo período de avaliação. Destacam-se que o valor justo (Fair Value) é entendido como aquele pelo qual o ativo pode ser negociado entre os interessados, e que não permitem a presença de fatores que pressionem a livre negociação.

As empresas que optarem pela verificação de seus ativos PPI, pelo método de valor justo, devem realizar suas perdas e ganhos no resultado do exercício no período relacionado, essa relação de mensuração também são evidenciadas entre transferências de ativos imobilizados (propriedades em estoque) para investimentos, corrigindo as diferenças entre os valores no resultado de cada período do exercício.

A avaliação da propriedade pelo valor justo permite aos usuários uma visão melhorada dos ativos da empresa, isso faz relação com a possibilidade de verificação em outras fontes e comparabilidade entre os itens analisados, tanto pela diferença quanto pela similaridade entre os valores de cada ativo, pois a avaliação da PPI pelo valor justo não deixa implícita o valor de (off balance sheet), também conhecido como valor fora do balanço, como podem ser feitos pelas empresas que optam pelo valor de custo. (SILVA; FONSECA; NOGUEIRA, 2014). Ou seja, a

confiabilidade e a relevância das informações constituem maior peso na decisão dos investidores, ainda mais quando é possível que o usuário por si só pode verificar os dados apresentados e transformá-los em uma informação útil para a sua decisão.

## **2.5 A propriedade avaliada pelo valor de custo**

Pelo CPC 28 as empresas têm a opção de decidir o melhor método de avaliação para a aplicação em seus ativos. No caso de propriedades voltadas para o investimento, gerarem renda para a empresa. Por isso, inicialmente, evidencia-se a entrada do ativo para o balanço registro-o pelo valor de custo, o valor pelo qual o bem foi adquirido, sem realizar a análise por sua valorização.

Após a escolha do método, quando pelo custo a entidade deverá realizar a mensuração de seus bens conforme o CPC 27, para ativos imobilizados, exceto quando mantidos para a venda (KOLOZSVARI; MARQUES; MACEDO, 2016). Outro ponto, a ser ressaltado, é que as transferências dos ativos entre as contas da empresa não sofrem alteração com relação ao seu valor, quando avaliados pelo método de custo.

Todas as propriedades para investimento devem ser mensuradas, assim como, o imobilizado pelo seu custo, sem efeitos para a realização de receitas pela valorização dos bens – assim como, são registrados os Ativo Imobilizado (CPC 27, 2011). A diferença entre as opções do registro pelo justo ou custo está na falta da avaliação do bem pelo valor de mercado, no caso do justo, isso deixa a uma lacuna nas informações para se aproximar da efetiva relevância, utilidade e comparabilidade das informações. Sendo o próprio CPC 28 o permissor dessa lacuna quando dá a opção pela escolha entre os métodos.

## **3 | METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para desenvolver essa pesquisa, foram utilizados diversos tipos de procedimentos metodológicos, como estudo descritivo, o bibliográfico, o qualitativo e a coleta de dados.

Quanto ao objetivo, este estudo se caracteriza como descritivo, pois buscou-se analisar o tipo de mensuração adotada nas demonstrações contábeis para as propriedades para investimento em empresas listadas pelo B3, do setor imobiliário. Segundo Beuren e Raupp (2004) o método descritivo é responsável por observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados, sem que haja a interferência do autor.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa baseia-se como bibliográfica, devido ao trabalho abordar pesquisas realizadas sobre o tema proposto. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica consiste em levantamentos de obras que

já foram analisadas e publicadas por meio de escritos eletrônicos, como livros ou artigos científicos.

A abordagem quanti-qualitativa é utilizada, pois, busca-se através da quantitativa, resultados dos dados coletados e quantificados de maneira organizada e pelo método qualitativo com intuito do aprofundamento em explicar os métodos de mensuração, divulgação em conformidade perante o CPC 28.

Para que pudesse ser atingido o objetivo desta pesquisa, foram realizadas coletas de dados com base no tratamento descritivo, através do site Brasil, Bolsa Balcão (B3), onde as variáveis, ou seja, são as empresas listadas do setor imobiliário. Elas foram classificadas e estudadas, apenas, as que possuíam Propriedades para investimento em seu balanço.

A primeira análise foi constituída por verificar as demonstrações contábeis das empresas do setor imobiliário, listadas pelo B3, com intuito de verificar o tipo de mensuração que adotaram para a avaliação das Propriedades para Investimentos, sendo a aplicação dos métodos de Custo ou de Valor Justo.

Conforme a tabela 1, verificou-se que das 15 empresas listadas pelo B3, três foram excluídas devido não terem ativos classificados como propriedades para investimentos, o que totalizam 12 empreendimentos para a amostragem.

Razão Social	Possui propriedades para investimento	Método do Mensuração
Aliansce Shopping Centers S. A	Sim	Método de Custo
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S. A	Sim	Método de Custo
Jereissati Participações S. A	Sim	Método de Custo
Multiplan – Empreend Imobiliários S. A	Sim	Método de Custo
São Carlos Empreend e Participações S. A	Sim	Método de Custo
Cyrela Comercial Propert S.A Empart	Sim	Método de Custo
BR Malls Participações S.A.	Sim	Método de Valor Justo
BR Properties S.A.	Sim	Método de Valor Justo
Cia Habitasul de Participações	Sim	Método de Valor Justo
General Shopping e Outlets do Brasil S. A	Sim	Método de Valor Justo
Log Commercial Properties	Sim	Método de Valor Justo
Sonae Sierra Brasil S. A	Sim	Método de Valor Justo
Terminal Garagem Menezes Cortes S.A.	Não	-
IGB Eletrônica S. A	Não	-
Correa Ribeiro S.A. Comércio e Indústria	Não	-

Tabela 1: Empresas do setor imobiliário conforme Brasil Bolsa Balcão (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Das 12 empresas analisadas, 6 optaram pelo método de mensuração a valor justo e 6 optaram pelo método de mensuração de custo, com isso foi necessário a verificação das notas explicativas, cujo CPC 28 determina alguns itens específicos para as empresas e seu tipo de mensuração. Com isso, a tabela 2 procura demonstrar os itens a serem especificados nas notas explicativas pelas empresas, em ambos os métodos de mensuração.

O bloco 1 está destinado às exigências impostas pelo CPC 28, quanto as empresas optantes pelo método de custo, onde cada item foi analisado e atribuído um ponto, cujo somatório foi identificado o nível de padronização com o CPC 28. O bloco 2 buscou atender as necessidades de conformidades das empresas que optaram como método de mensuração o valor justo e, assim como o método de custo, cada item foi analisado e atribuído um ponto, sendo ao final realizado um somatório que identificou se as empresas optantes pelo método de valor justo, estão realizando todas as divulgações, conforme o CPC 28 determina.

#### Bloco 1: Itens de divulgação para as empresas que optarem pelo método custo

- 1.1 Método de depreciação
- 1.2 Vida útil ou taxa de depreciação
- 1.3 Valor contábil bruto e depreciação acumulada no início e no fim do período
- 1.4 Observar se houve perda por impairment
- 1.5 Valor justo das propriedades para investimento

#### Bloco 2: Itens de divulgação para as empresas que optarem pelo valor justo

- 2.1 Adições, divulgando separadamente as adições resultantes de aquisições e as resultantes de dispêndio subsequente reconhecido no valor contábil do ativo
- 2.2 Adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios
- 2.3 Ativos classificados como detidos para venda ou inclusos em grupo para alienação classificados como detidos para venda e outras alienações
- 2.4 Ganhos ou perdas líquidas provenientes de ajustes de valor justo

Tabela 2: Itens de divulgação do CPC 28 – Método de Custo e Valor Justo

Fonte: Silva, Fonseca e Nogueira (2014), editado pelos autores.

## 4 | ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

	Aliansce		Iguatemi Empresa		Jereissati	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Valor Justo</b>	8.530.452	7.796.451	10.619.749	11.872.809	10.619.749	11.872.809
<b>Valor Custo</b>	3.287.559	3.073.969	4.068.145	4.121.627	4.065.356	4.118.962
<b>Fora do balanço</b>	5.242.893	4.722.482	6.551.604	7.751.182	6.554.393	7.753.847
<b>Total Ativo</b>	4.793.893	4.744.122	5.050.385	5.290.203	5.164.878	5.394.908
<b>% do Ativo</b>	68,57	64,79	80,55	77,91	78,71	76,34

	Multiplan		São Carlos		Cyrella Comercial	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Valor Justo</b>	16.650.159	16.783.108	Não divulgou	Não divulgou	Não divulgou	5.749.619
<b>Valor Custo</b>	6.314.517	6.361.367	2.315.977	2.205.071	2.849.786	2.789.883
<b>Fora do balanço</b>	10.335.642	10.421.741	-	-	-	2.959.736
<b>Total Ativo</b>	8.644.402	8.875.258	2.985.242	2.723.444	3.639.428	3.588.425
<b>% do Ativo</b>	73,04	71,67	77,58	80,96	78,3	77,74

Tabela 3: Análise comparativa das empresas que mensuram suas PPI pelo método de custo

Fonte: Tabela elaborada pelos autores, com dados obtidos do B3 (2019).

Das 12 empresas analisadas do setor imobiliário, 6 (50%) adotaram o método de custo conforme a Tabela 3, onde fora analisada uma comparação entre os anos de 2017 e 2018, sendo verificado que, dos optantes desse método, todos possuem um valor identificado como fora do balanço (off balance sheet).

A empresa Aliansce Shopping Centers S.A, no exercício de 2018, em decorrência das exigências do CPC 28, relata que suas propriedades para investimento são mensuradas pelo método de custo. Observando ainda que no item 1.1 a empresa realiza a divulgação apontando como ferramenta de depreciação o método linear; quanto ao item 1.2 apresentando taxas depreciativas diferenciadas para edificações, instalações, com vida útil entre 45 e 50 anos. O item 1.3 permanece sendo divulgado tendo o valor contábil bruto e a depreciação acumulado do início e fim do período, totalizavam R\$3.287.559 mil e R\$349.644 mil respectivamente, no consolidado; com relação ao item 1.4 a empresa não identificou perdas (impairment) a serem reconhecidas em nenhum dos exercícios apresentados.

Quanto ao valor justo do requisito 1.5, a companhia divulga a submissão das suas propriedades para investimento conforme requerido pelo IAS 40 / CPC 28. Para suas as propriedades de investimento, a metodologia de avaliação é baseada



em um modelo de fluxo de caixa descontado, consolidados na demonstração para os anos de 2017 e 2018 totalizavam R\$8.530.452 e R\$7.796451, respectivamente. Segundo Silva, Fonseca e Nogueira (2014) relatam que quando a empresa opta por mensurar a sua propriedade para investimento pelo método de custo, ela acaba muitas vezes deixando fora do balanço (off balance sheet) uma informação importante, que é o verdadeiro valor daquele ativo, no caso da empresa Aliansce esse valor de R\$5.242.893, chegando a superar o valor do ativo total em até 100%, conforme (tabela 3).

A Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A, em suas demonstrações financeiras anuais referentes ao ano de 2018, em adequação as exigências do CPC 28, expõe que em relação as propriedades para investimento, são avaliadas inicialmente pelo método de custo e assim são mantidas. No que refere-se o item 1.1 da tabela 2, o método de depreciação é calculada pelo linear, incluindo custos da transação ao que dispõe o item 1.2 com relação a vida útil ou taxa de depreciação, a empresa divulga que anualmente é revisado a vida útil e o valor residual das suas propriedades para investimento.

Ainda atendendo as exigências de divulgação, com relação ao item 1.3 da referida tabela, o valor contábil bruto e depreciação acumulada no início e no fim do período, a empresa divulga no consolidado um montante de R\$4.121.627 mil e R\$778.551 mil, respectivamente. No item 1.4 sobre a perda por impairment dos ativos propriedades de investimento, não foram encontradas em notas explicativas as informações necessárias para análise. E quanto ao item 1.5, da divulgação do valor justo das propriedades para investimento, a empresa mensura esse valor adotando a metodologia de fluxo de caixa descontados a valor presente, apresentando para os anos 2017 e 2018 um total de R\$10.619.749 e R\$11.872.809, respectivamente no consolidado.

A companhia Jereissati Participações S.A, ressalta em suas informações financeiras referentes aos anos de 2017 e 2018, de acordo com as exigências do CPC 28, sobre propriedades para investimento, que a mesma adota inicialmente a mensuração pelo método de custo para os seus ativos, e assim mantém, mesmo tendo divulgado o respectivo valor justo, que reflete as condições de mercado na data do balanço. Conforme item 1.1 demonstrado na tabela 2, quanto ao método de depreciação, a companhia divulga a utilização do método linear incluindo custos da transação. No item 1.2 que abrange a vida útil ou taxa de depreciação dos ativos, a companhia Jereissati analisa anualmente a vida útil e o valor residual de suas propriedades, não sendo identificado nenhuma mudança significativa.

No que requer o item 1.3 a companhia apresenta valor contábil bruto e a depreciação acumulada do início ao fim do período em sua demonstração consolidada no ano de 2018 o valor de 4.118.962 milhões e 766.735 mil, assim

respectivamente. Com relação ao que exige o item 1.4, sobre a perda por impairment, a empresa não divulga essa informação para propriedades para investimento. E para atender o item 1.5 a empresa divulgou, o valor justo, das propriedades para investimento apresentando os seguintes valores referentes aos anos 2017 e 2018 respectivamente, R\$10.619.749 e R\$11.872.809.

No exercício de 2018, na consolidação das empresas Multiplan Empreendimentos Imobiliários S.A e da São Carlos Empreendimentos e Part. S.A, destacou-se que as suas propriedades são registradas pelo método custo seja pela aquisição, pela formação ou por construção, conforme as normas do CPC 28 em vigência. Pois é permitido a apropriação de um dos métodos: justo ou custo, para a avaliação das propriedades, sendo que as respectivas empresas avaliam pelo custo.

Em atendimento ao CPC 28, enquanto ao item 1.1 do método de depreciação, as empresas evidenciaram que realiza a depreciação acumulada de suas propriedades pelo método de avaliação linear. Para atender o item 1.2 as taxas de depreciação variam entre 251.024 mil para a São Carlos e de R\$1.275.805 mil para a Multiplan, dentre todos os componentes que permeia a propriedade, como instalações e benfeitoria, máquinas, edificações, entre outros. As depreciações são realizadas pelo tempo de vida útil de cada bem, em consonância com o valor de aquisição de cada propriedade, com exceção aos terrenos e construções em andamento que não são depreciados.

Para atender ao item 1.3 verificou-se que a empresa Multiplan identificou o valor contábil bruto das propriedades o valor de R\$2.315.977 milhões, já para as propriedades da empresa São Carlos o valor de R\$6.314.517 milhões. Quanto as respectivas depreciações acumuladas do início ao final do período dessas empresas, temos o acumulado de R\$1.089.855 milhões para a Multiplan e para a São Carlos o valor de R\$224.212 mil, atendendo aos requisitos conforme o CPC 28 determina. Em cumprimento ao item analisado, nas demonstrações das empresas, está explicitado o valor contábil bruto das propriedades, e a respectiva depreciação acumulada do início e do fim do período dos anos 2017 e 2018.

Com relação ao item 1.4 verificou-se na análise que a empresa São Carlos identificou que poderia ter havido perda por redução do valor recuperável (“impairment”) de tais propriedades, pela questão do ambiente econômico desfavorável e pelo aumento significativo de oferta de estoque de unidades imobiliárias comerciais, entre os anos 2017 e 2018. Quanto a Multiplan ela realiza o processo de identificação do impairment em seu setor contábil, no entanto não foram identificados indicadores para a perda de valor recuperável para as propriedades nos anos de 2017 e 2018.

A avaliação pelo item 1.5 que diz respeito ao valor justo, verificou-se que a

empresa São Carlos não evidenciou o valor conforme o exigido pelo CPC 28, que para as empresas que optarem pelo método de custo, precisam realizar a avaliação pelo valor justo, exceto quando não puder ser realizada pela impossibilidade de adequação de valores. No caso da empresa Multiplan, ela realizou a opção de apresentar o valor justo para as suas propriedades que corresponde, à R\$16.783.108 milhões, demonstrando uma diferença de R\$10.421.741 milhões com relação ao valor avaliado pelo método de custo. Com isso temos, para a empresa Multiplan o valor R\$10.421.741 milhões identificados fora do balanço, verificou-se através dessa análise uma supervalorização de suas propriedades identificadas.

A empresa Cyrela Commercial Properties S.A. Empreendimentos e Participações, no exercício de 2018, as suas propriedades para investimento são registradas inicialmente ao valor de custo, e posteriormente depreciadas, e consistem em imóveis que são alugados pela Companhia. Segundo o item 1.1 a empresa realiza a sua divulgação das demonstrações contábeis apontando como método de depreciação para as propriedades para investimento pelo valor de custo reduzido pela depreciação calculada pelo método linear e considerando a vida útil. Quanto à divulgação para quem optar pelo método de custo aponta-se que o item 1.2 apresenta taxas que levam em consideração os prazos de vida útil-econômica dos ativos, os quais são revisados anualmente, os edifícios e construções recebem taxas de 2,0% a 2,7% e, as benfeitorias em imóveis recebem 2% de taxa de depreciação. O item 1.3 permanece sendo divulgado tendo o valor contábil bruto e a depreciação acumulada do início e fim do período totalizavam R\$2.849.786 mil e R\$212.843 mil, respectivamente, no consolidado. Com relação ao item 1.4 a empresa esclareceu que não houve registro de perdas decorrente de redução ao valor recuperável dos ativos.

Quanto ao valor justo, a companhia divulga o valor de suas propriedades para investimento conforme requerido pelo IAS 40 / CPC 28. Utilizando ferramentas para definir o valor justo das suas propriedades, sendo o método comparativo direto de dados de mercado; método involutivo e método da renda capitalizada direta ou fluxo de caixa descontado. Adicionalmente é apurado o valor justo das propriedades para investimento com base nas condições de mercado, para fins de apuração de perdas ao valor recuperável destes ativos e divulgações. Para o ano de 2017 não foi obtido o valor justo e, 2018 totalizava R\$5.749.619, respectivamente no consolidado. Houve a identificação de R\$2.959.736, que ficou fora do balanço, correspondendo à 77,74% do valor total do ativo do ano de 2018.

A tabela 4 identifica em percentual quanto ao nível de divulgação das empresas que optaram pelo método de mensuração de custo das suas propriedades para investimento, que podem ser observados e comparados com as pesquisas anteriores. Constatou-se que as empresas estão cada vez mais cientes de suas

obrigações quanto a divulgação em notas explicativas sobre os itens que o CPC 28 determina.

Item	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	Média
<b>Método de Custo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>66,67%</b>	<b>83,33%</b>	<b>90%</b>

Tabela 4: Nível de divulgação das empresas optantes pelo método de custo

Elaborada pelos autores com bases em dados obtidos do B3

Das análises efetuadas fica evidente que das 6 empresas optantes pelo método de custo apenas as empresas Aliansce Shopping Centers S.A. e a Cyrela Commercial Properties S.A. realizaram todas as divulgações impostas pelo CPC 28, já as demais empresas, houve dificuldade quanto ao item 1.4 referente à divulgação, de perda por impairment. A empresa São Carlos Empreend e Participações S.A. foi a única que não divulgou em notas explicativas o item 1.5 sobre o valor das propriedades para investimento ao valor justo.

Diante dos expostos fica evidenciado que a divulgação do valor justo pelas propriedades mensuradas pelo custo, em notas explicativas, propicia uma melhor tomada de decisão aos gestores assim como informação confiável aos usuários externos.

Além dos itens obrigatórios de divulgações para ambos os métodos de mensuração, as empresas que mensuram suas PPI ao valor justo, assim como as de custos, existem itens obrigatórios a atender, quanto à aplicação do CPC 28. Das 12 empresas analisadas do setor imobiliário, 6 (50%) adotaram o método de valor justo conforme a Tabela 5.

	BRMalls		BR Properties		Cia Habitusul	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Valor Justo</b>	15.015.588	16.094.695	7.650.104	8.023.973	551.102	551.472
<b>Total Ativo</b>	18.003.585	18.131.036	9.797.952	10.637.147	1.181.873	1.180.457
<b>% do Ativo</b>	83,40	88,76	78,07	75,43	46,72	46,71
	General Shopping		Log Commercial		Sonae Sierra	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Valor Justo</b>	2.268.849	2.128.784	2.397.662	2.485.297	4.645.310	4.974.104
<b>Total Ativo</b>	3.560.307	2.972.760	3.073.803	3.222.897	5.325.661	5.505.253
<b>% do Ativo</b>	63,72	71,6	78	77,11	87,39	90,35

Tabela 5: Análise comparativa das empresas que mensuram as PPI pelo método de valor justo

Fonte: dados da pesquisa. Tabela elaborada pelos autores.

A empresa BR Malls Participações S.A, no exercício de 2018, em decorrência das exigências do CPC 28, mensura suas propriedades para investimento ao método de valor justo, suportado por taxas e evidências do mercado, calculados semestralmente. Dessa forma, o valor justo das propriedades para investimento baseou-se em avaliação interna realizada por profissionais que possuem experiência nas propriedades que foram avaliadas, apresentando para os anos de 2017 e 2018 um total de R\$15.015.588 e R\$16.094.695, respectivamente do consolidado, representando 83,40% e 88,76% do total do ativo, conforme a tabela 5.

Quanto aos itens obrigatórios, a empresa divulgou o item 2.1 referente as adições e as aquisições, cujos valores foram de R\$82.596 mil e R\$113.999 mil nos anos de 2017 e 2018. Os itens 2.2 e 2.3 referem-se às adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios, e sobre os ativos classificados para vendas ou em grupo de alienação, cujos itens não foram divulgados, ou não foi possível identificar nas notas explicativas da empresa. Quanto ao item 2.4 a empresa BR Malls divulga seus ganhos ou perdas com base no ajuste do valor justo e, que nos anos de 2017 e 2018, obteve-se saldo negativo de (R\$1.715.024) milhões e R\$760.345 mil, respectivamente.

A empresa BR Properties S.A. aplica a mensuração ao valor justo de suas propriedades e utiliza como base comparativos diretos de dados de mercado o método da renda/capitalização direta e fluxo de caixa descontado. Dessa forma, o valor justo das propriedades para investimentos, para os anos de 2017 e 2018 um total de R\$7.650.104 e R\$8.023.973 milhões, respectivamente do consolidado, representando 78,07% e 75,43% do total do ativo, conforme a tabela 5.

Quanto aos itens obrigatórios, a empresa divulgou para o item 2.1 referente as adições e as aquisições do galpão Ed. Tucano e do terreno com destinação logística em Cajamar, ambos localizados no interior de São Paulo. Essas aquisições foram tratadas como aquisição de ativo cujo valor foi de R\$546.807mil e R\$138.428 mil nos anos de 2017 e 2018. O item 2.2 sobre as adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios, com rentabilidade futura com vida útil indefinida foi apurado o valor de R\$554.842. O item 2.3 refere aos ativos classificados para vendas ou em grupo de alienação, para os quais foi apontado uma venda no valor de R\$ 57.000 mil. Quanto ao item 2.4 a empresa BR Properties S.A divulga seus ganhos ou perdas com base no ajuste do valor justo e, nos casos em que é identificada uma variação positiva ou negativa (ganho ou perda) no valor justo das propriedades para investimento o ajuste é reconhecido integralmente no resultado do exercício na rubrica de “outras receitas e despesas operacionais líquidas” obtendo (R\$198.504 mil).

A empresa Cia Habitusul de Participações mensura as propriedades para investimento ao valor justo, sendo efetuadas nas datas anuais de reporte por

empresas especializadas e consistem basicamente na aplicação do método evolutivo para bens de renda e método involutivo para as glebas. Dessa forma, o valor justo das propriedades para investimentos, para os anos de 2017 e 2018 correspondem a um total de R\$551.102 mil e R\$551.472 mil, respectivamente do consolidado, representando 46,72% e 46,71% do total do ativo, conforme a tabela 5.

Quanto aos itens obrigatórios, a empresa não divulgou os itens 2.1, 2.2 e 2.3 sobre as adições referentes as aquisições, as adições resultantes de aquisições por intermédio de combinação de negócios e os ganhos ou perdas líquidas provenientes de ajustes do valor justo. Enquanto ao item 2.3 a empresa Cia Habitusul de Participações divulgou os ativos classificados como detidos para venda ou inclusos em grupo para alienação classificados como detidos para venda e outras alienações e, que nos anos de 2017 e 2018, obteve-se (R\$7.595.000 mil) e R\$ 2.906.000 mil, respectivamente.

A empresa General Shopping e Outlets do Brasil S.A. registra suas propriedades para investimentos ao valor justo suportada por laudo de avaliação elaborado por especialista externo e independente em relação a Companhia, tendo uma estimativa de valor justo das propriedades para investimentos, levando-se em consideração diversas premissas, tais como: projeções de crescimento das receitas, taxas de juros para descontos dos fluxos de caixa, taxas de vacância, inadimplência e perpetuidade entre outras premissas. Com isso, o valor justo das propriedades para investimentos, para os anos de 2017 e 2018 correspondem a um total de R\$2.268.849 mil e R\$2.128.784 mil, respectivamente do consolidado, representando 63,72% e 71,60% do total do ativo, conforme a tabela 5.

O item 2.1 quanto as adições de aquisições e resultantes de dispêndio subsequente reconhecido no valor contábil, foram identificados os valores para os anos de 2017 e 2018, correspondente a R\$59.502 mil e R\$99.390 mil, respectivamente. Para o item 2.2 a Companhia divulgou que não espera impactos significativos em possíveis eventos futuros de combinações de negócios ou aquisição de ativos. O item 2.3 refere-se aos ativos classificados como detidos para a venda, e a empresa declarou que, quando a Companhia está comprometida com um plano de venda para a alienação de uma propriedade para investimento, estes ativos são classificados para o ativo circulante, seguindo as premissas do CPC 28 – Propriedade para investimento e CPC 31, Ativo não circulante mantido para venda. A propriedade para investimento deve ser baixada (eliminada do balanço patrimonial) na alienação ou quando a propriedade para investimento for permanentemente retirada de uso e nenhum benefício econômico for esperado da sua alienação. Para as propriedades foram apontados os valores de (R\$20.331) mil em 2017 e (R\$113.706) mil em 2018. Quanto ao item 2.4 a empresa apontou R\$258.211 e R\$9.516 para os anos de 2017 e 2018, com relação aos ganhos por ajuste de valor justo.

As propriedades para investimento da empresa Log Commercial Properties, são mensuradas ao valor justo, com mensuração de nível. Os ganhos e as perdas resultantes de mudanças no valor justo são reconhecidos no resultado do exercício no qual as modificações ocorreram. Dessa forma, o valor justo das propriedades para investimentos, para os anos de 2017 e 2018 correspondem a um total de R\$2.397.662 e R\$2.485.297, respectivamente do consolidado, representando um percentual de 78,00% e 77,11% do total do ativo, conforme a tabela 5.

Para atender ao disposto no CPC 28, quanto às divulgações necessárias para as empresas optantes pelo método de valor justo, após análise, foi possível verificar que quanto ao item 2.1 referente às adições que são divulgadas separadamente das aquisições reconhecidas como valor contábil, foi identificado que nos anos de 2017 e 2018 um saldo de R\$1.678 mil e R\$4.114 mil, respectivamente na demonstração individual, e R\$50.692 mil e R\$157.721 mil, correspondente aos anos de 2017 e 2018, na demonstração consolidada. Os itens 2.2 e 2.3 não foi possível identificá-los nas notas explicativas da empresa, devido ao fato, delas não terem feito a divulgação. O item 2.4 referentes aos ganhos ou perdas provenientes de ajustes de valor justo foi identificado no período de 2017 um valor de R\$2.787 mil e R\$4.100 referente ao ano de 2018.

A empresa Sonae Sierra Brasil S.A, utiliza a mensuração do valor justo das propriedades para investimento e determina mediante a avaliação semestral do fluxo de caixa a valor presente de cada propriedade. A administração da empresa consulta especialistas externos para desenvolver o método e definir as premissas que se baseiam principalmente nas condições de mercado existentes. Com isso, o valor justo das propriedades para investimentos, para os anos de 2017 e 2018 correspondem a um total de R\$4.645.310 mil e R\$4.974.104 mil, respectivamente do consolidado, representando 87,39% e 90,35% do total do ativo, conforme a tabela 5.

O item 2.1 quanto as adições de aquisições e resultantes de dispêndio subsequente reconhecido no valor contábil, foram identificados valores para os anos de 2017 e 2018, em torno de R\$17.885 mil e R\$51.249 mil, respectivamente. Para o item 2.2 a empresa não realizou a sua divulgação. O item 2.3 refere-se aos ativos classificados como detidos para a venda, e a empresa declarou que a Companhia possui um conjunto de terrenos em alguns shoppings centers, cuja intenção da administração é negociá-los com potenciais desenvolvedores de empreendimentos residenciais e/ou comerciais que tragam sinergia e aumentem o fluxo de visitantes nesses shoppings centers. Em 31 de dezembro de 2018, o saldo contábil dessas propriedades foi de R\$41.521, destacado na rubrica "Ativo não circulante mantido para a venda. Quanto ao item 2.4 a empresa destaca que os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo de ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são apresentados na DRE (demonstração do resultado

do período) no exercício em que ocorrem, apontando para os anos de 2017 e 2018, um total de R\$131.610 e R\$286.750, respectivamente.

A tabela 6 identifica os percentuais quanto ao nível de divulgação das empresas que optaram pelo método de mensuração ao valor justo das suas propriedades para investimento e observação comparativa com pesquisas anteriores, percebe-se que as empresas estão cada vez mais deixando de cumprir suas obrigações quanto a divulgação em notas explicativas sobre os itens que o CPC 28 determina.

Item	2.1	2.2	2.3	2.4	Média
Método de Valor Justo	83,33%	33,33%	66,66%	83,33%	66,66%

Tabela 6 - Nível de divulgação das empresas optantes pelo método de valor justo  
Elaborada pelos autores com bases em dados obtidos do B3 (2019).

Da análise fica notório evidenciar que das 6 empresas optantes pelo método de valor justo, apenas as empresas BR Properties S.A e a General Shopping e Outlets do Brasil S.A realizaram todas as divulgações impostas pelo CPC 28. Enquanto as empresas BR Malls Participações S.A e Log Commercial Properties deixaram de divulgar dois itens (2.2 e 2.3); a empresa Cia Habitasul de Participações deixou de divulgar três itens (2.1, 2.2 e 2.4) e; a empresa Sonae Sierra Brasil S.A. deixou de divulgar apenas o item 2.2.

Esses dados são preocupantes, visto que em pesquisas anteriores as empresas que optavam pela mensuração a valor justo, eram reconhecidas devido a seus elevados níveis de divulgações, quanto aos itens impostos pelo CPC 28. A pesquisa de Souza (2016) apontou que a justificativa mais comum entre as empresas que optam pelo método do valor justo foi pelo de esse melhor refletir condições de mercado em relação aos seus negócios. Dessa forma, a empresa considera como o método mais adequado para utilização. Logo, com a redução da divulgação pode ocasionar problemas quanto a tomada de decisão e até mesmo uma perda de confiança nas divulgações ao valor justo imposta pelo CPC 28.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CPC 28 – propriedades para investimento é responsável por prescrever os requisitos de divulgação e o tratamento contábil, fica definido como sendo terreno ou edifício que seja mantido pelo proprietário ou arrendatário, com a finalidade de auferir aluguel e valorização de capital, utilizando como critério de avaliação o método de valor justo ou o método de custo.



O objetivo principal do artigo foi analisar as empresas do setor imobiliário, listadas pela B3, que em 2017 e 2018 possuíam em seus balanços, saldos classificados como propriedades para investimento. Para isso, foi feita uma análise em 12 (doze) empresas, a fim de verificar o tipo de mensuração adotada e, a partir disso, iniciou-se a análise quanto às divulgações em notas explicativas dos itens impostos pelo CPC 28.

Da análise identificou-se que 6 (50%) das empresas pesquisadas adotaram o método de valor de custo para a avaliação e mensuração de suas propriedades para investimentos. Em suas divulgações obteve uma média de 90% quanto aos itens do Bloco 1, podendo destacar que apenas duas empresas realizaram todas as divulgações impostas pelo CPC 28. Os itens que obtiveram êxito nas divulgações foram: 1.1, 1.2 e 1.3, referente a método de depreciação, vida útil ou taxa de depreciação e o valor contábil bruto e a depreciação acumulada. Observou-se também que nesse método houve uma apuração acima de 100% na valorização dos bens patrimoniais mercado, identificados fora do balanço (off balance sheet).

As demais 50% das empresas analisadas, adotaram o método de valor justo, obtendo um índice médio de divulgação em 66,66%. Percebe-se que com base nesse estudo, foi possível identificar um pequeno aumento quanto as divulgações das empresas optantes pelo método de valor justo, em análise comparativa com o estudo de Silva, Fonseca e Nogueira (2014) que apontaram uma média de 62,50% para as empresas optantes do método de valor justo. Este resultado ainda é preocupante, pois o item 32 do CPC 28 exige que as entidades optem pelo método de valor justo, devido a sua precisão nas informações, o que ajuda na tomada de decisão. Porém, essa análise apontou um déficit nas divulgações desse método. Apenas duas empresas realizaram todos os itens de divulgações, quanto aos itens que obtiveram um índice inferior ao esperado, destaca-se negativamente o item 2.2 que trata sobre as aquisições por intermédio de negócios, obtendo apenas 33,33% de nível de divulgação.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. E. M. C.; SILVA, D. M.; MALAQUIAS, R. F. **Escolhas Contábeis Em Propriedades Para Investimento**. Revista Universo Contábil, FURB, Blumenau, v. 9, n. 3, p. 22-37, jul./set., 2013. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/3259/2398>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BATISTA, F. F. et al. **Uma Análise Da Mensuração E Evidenciação De Propriedades Para Investimento Nas Companhias Brasileiras Do Setor De Exploração De Imóveis**. Revista Ambiente Contábil, UFRN, Natal. v. 5. n. 1, p. 281 – 299, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/3322>. Acesso em: 15 jun. 2019.

BEUREN, I.M.; RAUPP, F. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOTINHA, R. A.; LEMES, S. **Escolha do uso do valor justo para propriedades para investimentos: uma influência das características de empresas listadas na BM&FBovespa e na NYSE.** *Advances in Scientific & Applied Accounting*, v.9, p.22-40. 2016.

BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Empresas listadas.** Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm). Acesso em: 06 maio 19.

BRASIL. Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC 00). **Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro.** Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/147\\_CPC00\\_R1.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/147_CPC00_R1.pdf). Acesso em: 12 junho 2019.

\_\_\_\_\_. Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC 15). **Combinação de Negócios.** Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/235\\_CPC\\_15\\_R1\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/235_CPC_15_R1_rev%2013.pdf). Acesso em: 23 junho 2019.

\_\_\_\_\_. Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC 27). **Ativo Imobilizado.** Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/316\\_CPC\\_27\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2013.pdf), Acesso em: 25 junho 2019.

\_\_\_\_\_. Comitê de pronunciamentos Contábeis (CPC-28). **Propriedades para investimento.** Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/320\\_CPC\\_28\\_rev%2003.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/320_CPC_28_rev%2003.pdf), Acesso em: 06 maio 19.

CAMPOS, L. M. et al. **Propriedades para Investimento nas empresas de construção civil.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/34316858.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

COSTA, T. A.; SILVA, A. H. C.; LAURENCEL, L. C. **Escolha de Práticas Contábeis: Um Estudo Sobre Propriedades Para Investimento Em Empresas Brasileiras Não Financeiras De Capital Aberto.** *Revista de Contabilidade e Organizações, USP, São Paulo – SP*, p. 25 -36, out. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/55429>. Acesso em: 12 maio 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GONÇALVES, K. A.; CONEGLIAM, L.; CARMO, C. H. S. **Value relevance das propriedades para investimento: Evidências do mercado de capitais brasileiros.** *Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília*, v. 20, n. 1, p. 02-19, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.revistaccg.org/contabil/article/view/1094/pdf>. Acesso em: 22 jun. 2019.

GUIMARÃES, E.F.; ROVER, S. **Comparabilidade Da Mensuração Das Propriedades Para Investimento Das Companhias Abertas Listadas Na B3: Uma Análise Sob A Ótica Dos Índices T E H.** *Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, SC*, v. 17, n. 52, p. 23-40, set./dez. 2018. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2555>. Acesso em: 15 jun. 2019.

KOLOZSVARI, A. C.; MARQUES, J. A. V. C.; MACEDO, M. A. S. **Escolhas Contábeis: Análise dos Efeitos da Mensuração a Custo ou a Valor Justo das Propriedades para Investimento sobre o Desempenho Reportado no Segmento de Exploração Imobiliária.** *CRCRJ Conselho Regional de Contabilidade do RJ, Pensar Contábil, Rio de Janeiro*, v. 16, n. 61, p. 35- 44, set./dez. 2014. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2301/2004>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MACEDO, M. A. S.; DORNELLES, O. M.; MARQUES, J. A. V. C. **Propriedade para Investimento: Aderência às Exigências de Divulgação do Pronunciamento Técnico CPC 28.** XVI Congresso USP Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 27 a 29 de julho de 2016. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos162016/217.pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.

SILVA, J.; FONSECA, L. M.; NOGUEIRA, D. R. **Nível de conformidade do Pronunciamento CPC 28: uma análise nas companhias abertas brasileiras.** Revista Catarinense de Ciência Contábil, Florianópolis, v.13, n.40, p. 54-66, set/dez. 2014. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2055/1827>. Acesso em: 19 mar. 2019.

SILVA, R. B. et al. **Materialidade e Disclosure das informações sobre propriedades para investimento.** RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 7-22, mai./ago. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/58505>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SOUZA, R. R. **Divulgação de informações contábeis das empresas brasileiras de capital aberto listadas na BMF&BOVESPA em atendimento ao CPC 28 – propriedade para investimento.** 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis), Rio Verde, GO, 2016.

UMPIERRE, M. B.; OTT, E. **Informações contábeis voluntárias e as recomendações de investimento em ações.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010. Anais. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/con2692.pdf>. Acesso em: 15 jun 2019.

# CAPÍTULO 12

## ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017

Data de aceite: 03/11/2020

Data de submissão: 15/09/2020

### Allembert Dourado Ribeiro

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
UESB  
Faculdade Católica de Rondônia  
Porto Velho – RO  
<http://lattes.cnpq.br/6300109516551569>

### Antônio Teotônio de Souza Neto

Universidade Nacional de Rosário – UNR  
Argentina  
Agência Nacional de Mineração  
Porto Velho – RO  
<http://lattes.cnpq.br/0620106622083600>

**RESUMO:** A pesquisa trouxe a importância dos indicadores de desempenho como instrumento para mensuração da eficiência organizacional, bem como ferramenta de identificação dos gargalos e pontos de excelência que existem na administração pública em geral. Visa também demonstrar a importância do acompanhamento dos indicadores de desempenho, não apenas como fonte de dados e informações, mas, principalmente, a sua importância como ferramenta necessária para uma gestão eficiente e sua importância para uma política mineral efetiva. O trabalho traz alguns indicadores de desempenho da mineração e a sua importância para a política nacional de mineração. Analisa também a evolução dos títulos minerários e do ANM/RO-AC e a sua relevância para o

desenvolvimento do estado de Rondônia.

**PALAVRA-CHAVE:** Mineração, indicadores de desempenho, eficiência, desenvolvimento.

### ANALYSIS OF ANM-RO/AC PERFORMANCE INDICATORS: A COMPARATIVE STUDY OF THE PERIOD 2014 TO 2017

**ABSTRACT:** The research brought the importance of performance indicators as an instrument for measuring organizational efficiency, as well as a tool to identify bottlenecks and points of excellence that exist in the public administration in general. It also aims to demonstrate the importance of monitoring performance indicators, not only as a source of data and information but, above all, its importance as a necessary tool for efficient management and its importance for an effective mineral policy. The work brings some indicators of mining performance and its importance to the national mining policy. It also analyzes the evolution of mining titles and ANM/RO-AC and its relevance for the development of the state of Rondonia.

**KEYWORDS:** Mining, performance indicators, efficiency, development.

## 1 | INTRODUÇÃO

A mineração é um dos principais setores produtivos e econômicos do Brasil, correspondendo por aproximadamente 5% (cinco por cento) do Produto Interno Bruto (PIB). É uma atividade de grande fonte de divisas e trabalho, além de impactar nos índices de

crescimento do país em grau bastante significativo. Isto é devido ao grande potencial mineral do subsolo brasileiro que se apresenta com reservas potenciais, bem como, reservas de classes mundiais as quais colocam o Brasil num papel de destaque no cenário mundial.

Os recursos minerais no Brasil são expressivos e abrangem uma produção de aproximadamente 90 (noventa) substâncias minerais, dentre as quais destacam-se os depósitos de classe mundial de: nióbio, ferro, alumínio, caulim e grafita. Os minérios de manganês, cromo, titânio, rochas ornamentais, níquel e magnesita ocupam lugar relevante em nossas exportações. Somos autossuficientes na produção de calcário, ouro, talco, estanho e vermiculita. Por sua vez, somos dependentes das importações de enxofre, carvão metalúrgico, fosfato, potássio, zinco e molibdênio.

A Agência Nacional de Mineração - ANM é a instituição pública federal responsável pela gestão dos recursos minerais da União, bem como a regulação e a fiscalização das atividades para o aproveitamento dos recursos minerais no País (Art. 2º da Lei nº 13.575, de 26 de dezembro de 2017). Esta agência substitui o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, autarquia federal, que foi responsável pela atividade mineral por cerca de 84 (oitenta e quatro) anos.

O presente trabalho tratará sobre os indicadores de desempenho da ANM-RO/AC no período de 2013 a 2017 de forma objetiva e a sua contribuição para a gestão pública federal. Em específico será analisado a evolução dos diversos requerimentos (pesquisa, concessão de lavra, licença, permissão de lavra garimpeira) visando demonstrar a sua importância para a economia de Rondônia e como a mineração poderá ser utilizada com instrumento de desenvolvimento regional.

Em sentido mais restrito, porém não menos importante, irá demonstrar a evolução da arrecadação da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais – CFEM de Rondônia no período objeto do presente estudo.

Verificar se nos últimos 05 (quatro) anos ocorreu um crescimento do setor mineral no Estado de Rondônia com bases nos indicadores medidos.

## **2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Mineração no Brasil**

A história da mineração no Brasil remonta ao tempo colonial e foi responsável por grande parte da ocupação territorial do país, principalmente nos estados de Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso.

“As condições para o desenvolvimento da mineração no Brasil foram dadas pelo processo de desbravamento do interior da colônia operado pelas denominadas Entradas e bandeiras, que consistiam em expedições armadas que saíam da Capitania de São Paulo rumo

ao sertão, com o objetivo de apresar índios, destruir quilombos e encontrar metais preciosos. No ano de 1696, uma dessas expedições conseguiu encontrar jazidas de ouro nas regiões montanhosas de Minas Gerais, onde teve início a ocupação do Vale do Ouro Preto. ” (FERNANDES, 2018)

Além disto, no período colonial a mineração desempenhou um papel econômico, social, demográfico, político e cultural tão significativo com o ciclo econômico do ouro.

“As descobertas do ouro provocaram uma verdadeira corrida, atraindo pessoas de outras regiões da Colônia e também de Portugal, e provocando profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, impulsionando aceleradamente a integração territorial, através do comércio interno, da ampliação das estradas e por propiciar diversos serviços e ofícios. ” (FERNANDES e ARAUJO, 2016)

Atualmente, a mineração não desempenha o mesmo papel dos tempos idos, tendo em vista a diversificação e pluralidade da sua matriz econômica. No entanto, a mineração ainda ocupa uma posição estratégica para a economia brasileira.

O Brasil é um dos cinco maiores produtores e exportadores de metais, materiais e minérios do mundo: 85% de tudo o que produz é exportado, gerando apreciável e também indispensável montante de divisas. Juntamente com o agronegócio, a mineração constitui-se um dos setores estratégicos para o equilíbrio contábil da economia brasileira. Entretanto, as substâncias minerais são exportadas sem qualquer agregação de valor, e maior parte do que é comercializado (89%) é referente a uma única commodity, o minério de ferro. (FERNANDES e ARAUJO, 2016).

Os recursos minerais, inclusive os do subsolo são bens da União, competindo privativamente à mesma legislar sobre as jazidas, minas, outros recursos minerais e metalurgia (Constituição Federal do Brasil de 1988). A União no uso de suas competências criou uma autarquia para ser responsável pela gestão dos recursos minerais. Esta atividade foi desempenhada pelo Departamento Nacional de Produção de Mineral (autarquia) substituído pela recém-criada Agência Nacional de Mineração - ANM.

À ANM foi atribuída a responsabilidade de gerir, regular e fiscalizar o patrimônio mineral brasileiro, bem como implementar a política nacional para as atividades de mineração. (Lei nº 13.575, de 26 de dezembro de 2017).

## **2.2 Mineração em Rondônia**

A base da cadeia produtiva mineral do Estado de Rondônia é composta pela cassiterita e o ouro. A cassiterita é o mineral de fórmula química  $\text{SnO}_3$ , ou seja, é o mineral do estanho. A descoberta da cassiterita no estado de Rondônia se remonta a década de 1950. A primeira mina de cassiterita descoberta em Rondônia

localizava-se no município de Machadinho do Oeste, evento que mudaria a História socioeconômica de Rondônia.

“Em 1956, foi retirado inicialmente 4 toneladas, já em 1968 foi retirado do solo cerca de 10 toneladas, em 1962 retirou-se aproximadamente 678 toneladas do minério, em 1972 foram retiradas 2794 toneladas, e em 1973 no auge da extração do minério chegou-se a tirar até 7300 toneladas, chegando neste período a produção corresponder a 80% do produzido no país; tendo na figura de Flodoaldo Pontes Pinto e Moacir Mota, os maiores empresários envolvidos neste processo. ” (Rondônia em Sala, 2018)

De acordo o Anuário Mineral Brasileiro - Metálicos, o Estado de Rondônia representou 34,34% da produção comercializada de estanho no Brasil em 2016 o equivalente a 9.387.704 kg de estanho no valor de R\$ 308.363.406,00. Portanto, ocupando o 2º (segundo) lugar na produção nacional deste mineral.

Já a produção comercializada de ouro em Rondônia em 2016 correspondeu a 1,58% da produção nacional o equivalente a 1.505 kg de ouro no valor de R\$ 170.950.000,00. Montante que coloca este estado no status de 7º (sétimo) produtor nacional deste mineral.

É de se destacar a recente produção de manganês no município de Espigão do Oeste, de zinco/chumbo no município de Brasilândia do Oeste e de columbita (minério de nióbio) no município de Itapuã do Oeste.

### **2.3 Indicadores de desempenho**

Para Brasil (2010, pág. 21) os indicadores são instrumentos que possibilitam a gestão pública identificar e mensurar aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. Acrescenta ainda, que a finalidade principal de um indicador é demonstrar um determinado aspecto de uma determinada realidade existente ou criada, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Os indicadores de desempenho possibilitam uma análise comparativa dos dados e informações em período de tempo e espaço.

Os indicadores de desempenho medido nesta pesquisa serão os seguintes: requerimentos de pesquisa protocolizados, requerimentos de lavra garimpeira protocolizados, requerimentos de registro de licença protocolizados, alvarás publicados, relatórios de pesquisa aprovados, requerimentos de lavra protocolizados, portarias de lavra publicadas, licenciamentos outorgados e permissões de lavra garimpeira outorgadas.

### 3 | METODOLOGIA

Tendo como partida o esboço dos indicadores de desempenho, o presente estudo analisar-se-á as estatísticas e as informações específicas relacionadas ao desempenho da ANM/RO-AC, desta forma utilizar-se-á da **pesquisa descritiva** para análise dos dados, neste sentido Cervo, Bervian e Da Silva (2007 p. 65) destaca que as características da pesquisa descritiva ao destacar que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”. Barros e Lehfeld (2007, p. 85) explicam que “nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objetivo de pesquisa e procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, e conexões com outros fenômenos”, os autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007 p. 65) completam as características desta pesquisa ao relatar que a pesquisa descritiva “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

A partir desse pressuposto foi feito um esboço através de uma análise bibliográfica também conhecida como pesquisa documental, para que possa conceituar sobre o tema e os conceitos adjacentes ao mesmo. Koche (2015, p. 122) menciona que a pesquisa bibliográfica “é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.”

Sendo definido a análise e o tipo de pesquisa, optou-se pela abordagem quantitativa, tendo em vista que será a análise dos dados. Tendo traçado os caminhos a ser seguido nesta pesquisa, passamos agora a observar as informações já mencionados neste trabalho, e assim poder trazer os resultados propostos.

### 4 | ANÁLISE DOS DADOS

Os indicadores de desempenho da ANM que serão avaliados a seguir foram obtidos no site da própria instituição.



INDICADOR DE DESEMPENHO	2013	2014	2015	2016	2017
REQUERIMENTO DE PESQUISA PROTOCOLIZADOS	349	331	172	182	154
REQUERIMENTO DE LAVRA GARIMPEIRA PROTOCOLIZADOS	80	105	52	82	84
REQUERIMENTO DE REGISTRO DE LICENÇA PROTOCOLIZADOS	63	139	138	57	51
ALVARÁS PUBLICADOS	235	115	259	125	115
RELATÓRIOS DE PESQUISA APROVADOS	25	49	49	31	17
REQUERIMENTO DE LAVRA PROTOCOLIZADOS	19	25	21	24	34
PORTARIAS DE LAVRA PUBLICADAS	0	2	0	5	1
LICENCIAMENTOS OUTORGADOS	36	49	79	33	27
PERMISSÕES DE LAVRA GARIMPEIRA OUTORGADAS	10	9	8	6	5

#### INDICADORES DE DESEMPENHO DO ANM-RO/AC: 2013-2017

Fonte: ANM

Ao analisar o indicador de desempenho - Requerimentos de Pesquisa Protocolizados - no período de 2013 a 2017 verificamos que houve uma queda significativa ano após ano. Ao comparar o período de 2014 ao ano anterior verifica-se que houve uma queda de 5,16%. Ao analisar o período de 2015 em relação ao período de 2014 constata-se que ocorreu uma queda de 48,04%. Já no período de 2016 comparado ao ano anterior verifica-se que mais uma vez houve um discreto crescimento de 5,82%. Já no último ano da série ocorreu uma queda de 15,38%. E ao compararmos a quantidade de requerimentos de 2013 em relação a 2017 verifica-se que houve uma redução de 55,87%. A grande queda, ocorrida neste período, este autor entende que é decorrente de dois fatores principais: a crise econômica no Brasil que gerou uma estagnação econômica e o outro fator é a insegurança jurídica decorrente do encaminhamento por parte do Executivo ao Legislativo do Marco da Mineração (projeto de lei alterando o Código de Mineração, nova lei para a compensação financeira pela exploração dos recursos minerais e projeto de lei de criação da agência reguladora) e a incerteza quanto a votação destes projetos.

Ao comparar as informações do indicador - Requerimentos de Lavra Garimpeira Protocolizados - verifica-se que em 2014 foi o período com o maior crescimento, representando um aumento de 31,25% em relação ao ano anterior. Entretanto, o período de 2015 representou o menor resultado do período pesquisado, neste ano ocorreu uma queda de 50,48% em relação ao período anterior. Já o ano de 2016, apresentou um crescimento de 57,69% em relação ao ano precedente. O período de 2017 teve um tímido crescimento em relação a 2016. Nota-se que neste indicador não ocorreu uma linearidade como ocorreu com o anterior. Como o

regime de permissão de lavra garimpeira é um regime de aproveitamento mineral, não necessitando de trabalho preliminares de pesquisa, o crescimento no período pode estar associado a valorização dos minerais garimpáveis.

Ao analisar o indicador - Requerimento de Registro de Licença Protocolizados – verifica-se que o período de 2014 teve um crescimento de 120,64% em relação ao ano anterior. No ano seguinte o valor permaneceu praticamente estável. Já os períodos de 2016 e 2017 houve uma queda de 58,70% e de 63,04% respectivamente em relação ao ano de 2015. O vertiginoso aumento de 2013-2014 pode estar associado a implantação da taxa para requerimento de guias de utilização, fazendo com que os requerentes priorizassem o licenciamento por ser um regime mineral menos oneroso. Mas também, pode estar associado a uma política adotada pela ANM. Quanto a queda do indicador após 2015 pode estar associada a desaceleração do setor de construção civil, como também, por redução do quadro de pessoal da ANM o que tem prejudicado a análise dos requerimentos.

Ao comparar o indicador - Alvarás Publicados - constata-se que o período de 2014 teve uma queda de 51,06% em relação ao ano anterior. Já no período seguinte houve um crescimento de 125,22% em relação a 2014. Já nos dois períodos seguintes ocorreu uma queda de 51,74% e 55,60% respectivamente em relação ao período de 2015. Ao comparar o indicador alvarás publicados com o indicador requerimento de pesquisa protocolizados verifica-se que não há um parâmetro de crescimento de um em relação ao outro, situação que demonstra uma incoerência tendo em vista que a quantidade de alvarás publicados está diretamente associada a quantidade de requerimentos de pesquisa protocolizados. Vejo que a quantidade de alvarás publicados está associada a condicionantes internas da ANM (quantidade de pessoal, política, eficiência e eficácia operacional), enquanto que a quantidade de requerimentos de pesquisa protocolizados está associada a condicionantes externas (legislação, mercado, valorização dos minerais, novos produtos, aquecimento da economia, exportações, etc).

Quanto ao indicador - Relatórios de Pesquisa Aprovados – verifica-se que em 2014 houve um crescimento de 96% em relação ao período anterior. No período seguinte manteve-se estável. Já os períodos de 2016 e 2017 teve uma queda brusca de 36,74 e 65,31% respectivamente. Para uma melhor avaliação seria necessário conhecer a quantidade de relatórios de pesquisa apresentados, bem como inteirar-se do passivo existente para que fosse possível mensurar o nível de eficiência e atendimento desta demanda.

Em avaliação ao indicador - Requerimentos de Lavra Protocolizados - no período pesquisado, verifica-se que em 2014 houve um crescimento de 31,58% em relação ao período anterior. Já no ano seguinte ocorreu uma queda de 16% em relação ao ano anterior. Já nos dois períodos seguintes houve crescimento de

14,28% e 61,90% respectivamente em comparação ao período de 2015. Tendo em vista que a quantidade de requerimentos de lavra protocolizados representa a possibilidade de um novo empreendimento ou expansão de um empreendimento já existente percebe-se que nos dois últimos anos houve um crescimento razoável.

Já na avaliação do indicador - Portarias de Lavra Publicadas - verifica-se que aos comparamos os números aos números do indicador requerimentos de lavra protocolizados verifica-se que há uma quantidade enorme de requerimentos de lavra protocolizados, enquanto que foram protocolizados 123 requerimentos de lavra no período pesquisado, por sua vez foram publicadas 6 portarias de lavra no período pesquisado. Isto deixa evidente que a demanda solicitada não é condizente a demanda outorgada. Esta diferença entre demanda requerida e demanda concedida pode estar associada principalmente a insuficiência do quadro de pessoal da instituição, além d e outros fatores que devem analisados com mais precisão.

Em análise do indicador - Licenciamentos Outorgados - verifica-se que 2014 e 2015 teve um crescimento de 36,11% e 119,44%, respectivamente, em relação ao ano de 2013. Já nos períodos de 2016 e 2017 verifica uma queda de 58,23% e 65,82%, respectivamente, em relação a 2015. Ao comparar estes valores com os valores do indicador – requerimento de licenciamento protocolizados – verifica-se uma similaridade. Portanto, percebe-se que está associada a queda da demanda. A queda da demanda de licenciamento (título para agregados da construção civil) está associada ao declínio da construção civil.

Quanto ao indicador - Permissão de Lavra Garimpeira Outorgadas – verifica-se que desde 2013 há uma que linear, contrapondo os valores apresentados no indicador – Requerimento de Permissão de Lavra Garimpeira Protocolizados.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que nos últimos com base nos indicadores avaliados verifica-se que no geral nos últimos dois anos teve-se uma queda dos indicadores medidos. Este autor atribui como causa principal interna o quadro de pessoal da autarquia que ouve uma diminuição sem as reposições necessárias. Por sua vez, como causa principal externa atribuo a crise econômica, principalmente do setor de construção civil. Setor este que influencia significativamente os dados da mineração devido a grande necessidade de agregados (areia, argila, brita, granito, laterita, cascalho, etc). Outro fator externo que pode ter contribuído é as expectativas e mudanças trazidas pelo Marco da Mineração.

Por fim, a análise dos indicadores pode possibilitar a implementação de ações e intervenções necessárias a diminuição dos fatores críticos de sucesso. Além disto, a mineração é uma atividade relevante para o Estado de Rondônia pelo seu papel

econômico, social, industrial e empregatício.

## REFERÊNCIAS

Brasil. Departamento Nacional de Produção Mineral. **Anuário Mineral Estadual – Acre e Rondônia** / Coord. Marina Marques Dalla Costa et al.; Equipe Técnica por Lia Fernandes et al. – Brasília: DNPM, 2018.

BARROS, Aidil Jesus da Silverira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 27 de novembro de 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.575 de 26 de dezembro de 2017**. Publicada no Diário Oficial da União - DOU em 27 de dezembro de 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13575.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13575.htm)>. Acesso em 27 de novembro de 2018. BRASIL.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FERNANDES, Cláudio. “**Mineração no Brasil Colonial**”; *Brasil Escola*. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/historiab/mineracao-no-brasil-colonial.htm>>. Acesso em 30 de novembro de 2018.

FERNANDES, F.R.C., ARAUJO, E.R.. **Mineração no Brasil: crescimento econômico e conflitos ambientais**. In: **Conflitos ambientais na indústria mineira e metalúrgica**. Rio de Janeiro: CETEM/CICP, 2016, p.65-88. Disponível em <<http://mineralis.cetem.gov.br/handle/cetem/1909>>.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Acesso em 20 de agosto de 2016: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria Ciência e Iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

Rondônia em Sala. 2018. Disponível em: <<http://rondoniaemsala.blogspot.com/2011/01/cassiterita.html>>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª Ed. Rev. e Atual. São Paulo: Cortez, 2007.

## APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 14/09/2020*

### **Andréa Patrícia Castro Leite**

Universidade Estadual do Maranhão  
São Luís – Maranhão  
<http://lattes.cnpq.br/3944094154952519>

### **Leydiana de Sousa Pereira**

Universidade Federal de Pernambuco  
Recife – Pernambuco  
<http://lattes.cnpq.br/9005908968134615>

### **Natália de Oliveira Lima**

Faculdade Internacional de São Luís  
São Luís – Maranhão  
<http://lattes.cnpq.br/4098735242599526>

**RESUMO:** Com o acelerado crescimento industrial, a busca pela competitividade pela eficiência e produtividade para adquirir mais clientes, fez com que as organizações tomassem a qualidade como forma sobrevivência ou até mesmo como forma de fracasso. Sendo assim, houve a busca por ferramentas para auxiliar na detecção de possíveis anomalias e melhorias nos processos produtivos. As Ferramentas Tradicionais da Qualidade surgiram para serem utilizadas no auxílio na identificação de anomalias, tal como a eliminação das mesmas e ainda irão proporcionar ao gerente a tomar decisões sobre o processo. Na pesquisa, primeiramente, houve a abordagem da revisão da literatura, com o intuito de apresentar os conceitos das Ferramentas Tradicionais:

Fluxograma, Diagrama Causa e Efeito, Folha de Verificação, Histograma, Diagrama de Pareto e Diagrama de Dispersão. Posteriormente, houve a aplicação das Ferramentas Tradicionais na Usina de Pelotização localizada em São Luís/MA. E por fim, houve o estudo do processo realizado na Usina e a identificação das anomalias através da aplicação das Ferramentas Tradicionais da Qualidade. E por fim, o estudo apresenta a importância dessas Ferramentas para as melhorias nos processos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade. Ferramentas Tradicionais. Processos Gerenciais. Pelotização.

### **APPLICATION OF TRADITIONAL QUALITY TOOLS: CASE STUDY IN A MINING COMPANY LOCATED IN SÃO LUÍS / MA**

**ABSTRACT:** With the accelerated industrial growth, the search for competitiveness for efficiency and productivity to acquire more clients, made the organizations to take the quality as a way of survival or even as a way of failure. Therefore, there was a search for tools to assist in the detection of possible anomalies and improvements in production processes. Traditional Quality Tools have emerged to be used to assist in the identification of anomalies, as well as the elimination of them, and will still provide the manager to make decisions about the process. In the research, first, there was a literature review approach, in order to present the concepts of Traditional Tools: Flowchart, Cause and Effect Diagram, Verification Sheet, Histogram, Pareto Diagram and Dispersion Diagram. Subsequently, the Traditional Tools

were applied at the Pelletizing Plant located in São Luís / MA. And finally, there was the study of the process carried out at the Plant and the identification of anomalies through the application of Traditional Quality Tools. Finally, the study presents the importance of these Tools for the improvement of processes.

**KEYWORDS:** Quality. Traditional Tools. Management Processes. Pelletizing.

## 1 | INTRODUÇÃO

Campos (2004) conceitua a qualidade como a atividade que busca satisfazer às partes interessadas e estabelece a confiança de que a mesma está sendo conduzida de forma adequada.

Paladini (2012) afirma que o controle da qualidade é algo que deve estar contido em todo o ciclo de vida de bens e serviços, ou seja, deve estar presente desde o planejamento até o declínio dos mesmos, além do mais as organizações devem oferecer o melhor custo-benefício para a satisfação de seus clientes.

O controle da qualidade ficou evidente, com aumento da competitividade nas organizações, onde a preocupação com a qualidade no processo produtivo ganhou destaque, levando em consideração que para manter as empresas competitivas no mercado, seriam necessárias duas ações: inovar em produtos e serviços; e, possuir capacidade de realizar negócios dentro de restrições variadas (controle de poluição, responsabilidade civil e limitação de recursos naturais).

Sendo assim, os conceitos e as ferramentas de gerenciamento da qualidade para sua melhoria tiveram uma evolução de forma gradual ao longo do tempo, em paralelo a evolução histórica dos processos produtivos, o que resulta de serem considerados instrumentos para que as organizações se mantenham no mercado (COELHO; SILVA; MANIÇÓBA, 2016).

O caminho foi árduo e longo para obtenção dessa visão de gerenciamento da qualidade. Brevemente, deve-se considerar desde o fim da 1ª Guerra Mundial, na qual foi evidenciado o conceito de trabalho integrado, mas o funcionário perdeu o controle sobre o produto final. (GARVIN, 1996).

Avançando, com o fim da 2ª Guerra Mundial, foi evidenciada a necessidade por mudanças e a reconstrução dos prejuízos do combate. Assim, o Japão destacou-se frente a outras nações, inclusive os Estados Unidos da América, pela sua determinação em melhorar a produção e seus produtos e, para isso contou com quatro importantes fatores: a União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE), os Padrões Industriais Japoneses (JIS), sua capacidade de inovação e seus aspectos culturais.

Na visão da JUSE, *Total Quality Management* (TQM) é uma abordagem de gerenciamento que se esforça pelo seguinte em qualquer ambiente de negócios (JURAN; GODFREY, 1998):

- Sob forte liderança da alta gerência, estabeleça uma visão e estratégias claras de médio e longo prazo;
- Utilizar adequadamente os conceitos, valores e métodos científicos do TQM;
- Considerar recursos humanos e informações como infraestruturas organizacionais vitais;
- Sob um sistema de gerenciamento apropriado, opere efetivamente um sistema de garantia de qualidade e outros sistemas de gerenciamento multifuncional, como custo, entrega, ambiente e segurança;
- Suportados por poderes organizacionais fundamentais, como tecnologia básica, velocidade e vitalidade, garantem boas relações com clientes, funcionários, sociedade, fornecedores e acionistas;
- Realize continuamente os objetivos corporativos na forma de alcançar a missão de uma organização, construindo uma organização com uma presença respeitável e assegurando lucros continuamente.

O conceito de qualidade é dinâmico por sua própria natureza. Assim, envolto em um processo evolutivo sua definição já esteve associada desde a simples conformidade às especificações até a satisfação do cliente. Imputando uma cultura pela qualidade nas organizações, a definição proposta por Juran e Gryna (1991) como “Adequação ao uso” propôs uma visão abrangente. Nesse contexto, o desenvolvimento da qualidade está diretamente atrelado a quatro estágios (WERKEMA, 2006; PALADINI, 2004):

- 1º estágio: Inspeção – visava separar produtos bons dos ruins;
- 2º estágio: Controle de qualidade – foco em produzir de acordo com as especificações;
- 3º estágio: Controle da qualidade – tinha como objetivo manter a qualidade estável e procurar melhorá-la;
- 4º estágio: Gestão da Qualidade Total – almeja a satisfação do cliente.

O ambiente atual, o quarto estágio, é representado pelo conhecimento e tecnologia, o que leva a utilização de técnicas mais sofisticadas e eficientes de gestão. Resultando em uma intensificação em relação à preocupação com a qualidade, devido ao aumento da competitividade entre as organizações.

Em função desse aumento na competitividade, que a adoção das Ferramentas da Qualidade mostra tendência crescente, uma vez que qualidade não é mais um diferencial e sim um requisito básico em produtos e serviços, que permite melhorar a eficácia da gestão no ambiente globalizado (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).

As melhorias de qualidade tornam-se essenciais e por sua vez, podem ser aplicadas através das ferramentas que apresentam diversas capacidades, dentre elas: definir, mensurar, analisar e propor mecanismos que esclareçam problemas que estão a interferir no desempenho organizacional. Silvani (2012) afirma que as ferramentas da qualidade não são milagrosas em termos de solucionar todos os problemas. Assim, cabe à gerência definir as melhores maneiras de utilizá-las.

As ferramentas da qualidade são divididas em dois grupos: Ferramentas Tradicionais e as Ferramentas Gerenciais. De acordo com Campos (2004), as ferramentas tradicionais da qualidade, também vistas como básicas, surgiram por volta dos anos 60 e possuem um forte cunho estatístico. Isto, pois como o próprio nome sugere são de utilização simplificada, propiciando a implantação da cultura de melhoria contínua em todos os níveis da organização.

Como avanço do gerenciamento pela qualidade, aliada a perspectiva de visão sistemática tendo em vista gerar diagnósticos organizacionais, surgiram às ferramentas gerenciais, com a função de: relacionar situações de causa e efeito para problemas complexos, organizar e sistematizar informações, gerar novas ideias, observar os vários fatores inter-relacionados e acompanhar continuamente as atividades.

Este estudo tem como objetivo descrever brevemente e mostrar possíveis formas para a aplicação das ferramentas tradicionais em uma empresa. Dessa forma, será a aplicação das Ferramentas Tradicionais em uma mineradora.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Ferramentas da Qualidade: conceitos iniciais**

As organizações têm a qualidade como um meio de sobrevivência, entretanto, analisar os fatos resultantes para manter uma organização competitiva no mercado, não é uma tarefa fácil (PEREZ; DIACENCO; PAULISTA, 2016).

No competitivo cenário global as empresas precisam corresponder às expectativas do consumidor em vários aspectos, dentre eles: desempenho, estética, qualidade e custo. Assim, diante da concorrência é fundamental oferecer aos consumidores funcionalidade e melhor qualidade nos produtos e serviços, e ao menor custo (GANDHINATHAN; RAVISWARAN; SUTHAKAR, 2004). Nesse contexto, Mizuno (1993) havia pontuado a existência de “uma nova era para a qualidade”.

A implantação da qualidade total envolve a seleção de estratégias para as diferentes situações a qual o processo de produção da qualidade possa estar relacionado. Além disso, a qualidade total tem relação também com as ferramentas



de controle da qualidade que podem ser representadas na forma de: dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento ou mecanismos de operação para organizar e estruturar o processo produtivo (PALADINI, 2004).

Sendo assim, essas empresas buscam alternativas em ferramentas da qualidade que auxiliam na detecção de anomalias e controle de processo. Essas ferramentas auxiliam na análise dos resultados obtidos para se manter no mercado e irão indicar se a empresa está sendo capaz de executar suas atividades produtivas eficientemente, contudo satisfazendo seus clientes (PEREZ; DIACENCO; PAULISTA, 2016).

É nesta visão que a qualidade é considerada a base do sucesso ou fracasso de uma organização, surgindo então as ferramentas de auxílio do controle da qualidade com o intuito de resolver problemas relacionados à qualidade dos processos produtivos existentes na empresa, sendo que a análise e decisões sobre os problemas encontrados devem ser feitas a partir de dados precisos sendo estes quantitativos e qualitativos (PEREZ; DIACENCO; PAULISTA, 2016).

Brassard (2004) pontua que as ferramentas da qualidade além de auxiliarem na identificação dos acontecimentos no processo, também apontam suas prováveis causas. Assim, tais ferramentas podem auxiliar na tomada de decisão com maior probabilidade de adequação em razão dos dados coletados analisados levando em conta as inter-relações entre as variáveis (MURRAY, 1978).

Por sua vez, Werkema (2006), as ferramentas da qualidade podem ser integradas a Gestão da qualidade, como instrumentos a manutenção e à melhoria dos resultados dos processos de uma empresa. Tais ferramentas variam em duas abordagens, a tradicional e a gerencial, conforme serão detalhadas nas sessões seguintes.

## **2.2 Ferramentas Tradicionais**

As ferramentas tradicionais são aquelas que foram desenvolvidas há mais tempo, ou sua origem está atrelada a outras ciências ou áreas de conhecimento (PALADINI, 2004).

Considerando os esforços da JUSE no treinamento dos empregados fabris permeando o contexto dos Círculos de Controle da Qualidade, foi determinado um menu de técnicas estatísticas, amplamente conhecidas como as sete ferramentas tradicionais da qualidade: gráficos de Pareto, diagramas de causa e efeito, estratificação, folhas de verificação, histogramas, diagramas de dispersão e gráficos de controle (GARVIN, 1992). De acordo com Miguel (2006), essas ferramentas podem ser usadas isoladamente, ou como parte de um processo de implantação de programas de qualidade.

### 2.2.1 Fluxograma

Representa graficamente a sequência de atividades de um processo. Assim, permite uma visão global do processo por onde passa o produto e, ao mesmo tempo, ressalta operações críticas ou situações em que haja cruzamento de vários fluxos (PALADINI, 1997). As possíveis identificações no processo através do fluxograma podem ser:

- Dos inputs e de ser fornecedores;
- Dos outputs e de seus clientes;
- De pontos críticos do processo.

É uma ferramenta que apresenta graficamente as etapas de um processo, podendo ser utilizada na análise de um processo, onde permite a compreensão do fluxo de atividades. Pode ser denominada de formas diferentes, tais como: gráficos de procedimentos, gráfico de processos, fluxo de pessoas e papéis e fluxo de documentos (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).

O Fluxograma utiliza um conjunto de símbolos (Figura 2.1) e, afirma Campos (2004), que o estabelecimento dessa ferramenta tradicional da qualidade é fundamental para que tenha entendimento e padronização do processo.

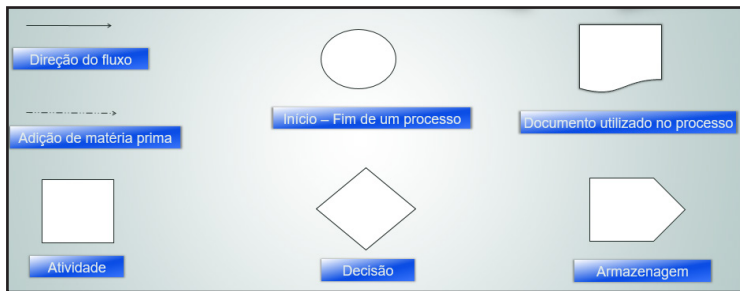


Figura 2.1 – Os principais símbolos de uso em Fluxogramas

Fonte: Adaptado de Paladini (1997)

### 2.2.2 Diagrama de causa e efeito

Essa ferramenta foi desenvolvida por Kaoru Ishikawa e tem a finalidade de estruturar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema e, posteriormente, analisar os efeitos em seu processo (NETO et al., 2017).

De acordo com Miguel (2001), essa ferramenta também conhecida como Gráfico Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é uma técnica largamente utilizada que mostra a relação entre um efeito (problema) e as possíveis causas

(fatores de influência). Ou seja, é uma representação gráfica utilizada na análise de problemas como na estruturação de decisões relativas a situações que devem ser eliminadas (PALADINI, 2004).

A figura do Diagrama de Ishikawa (Figura 2.2) é composta por linhas e símbolos, onde representam a relação entre um efeito e suas possíveis causas. Sendo assim, essa ferramenta tradicional da qualidade descreve situações complexas, que teriam um grau de dificuldade alto se interpretadas apenas por palavras (MAICZUK; JÚNIOR, 2013).

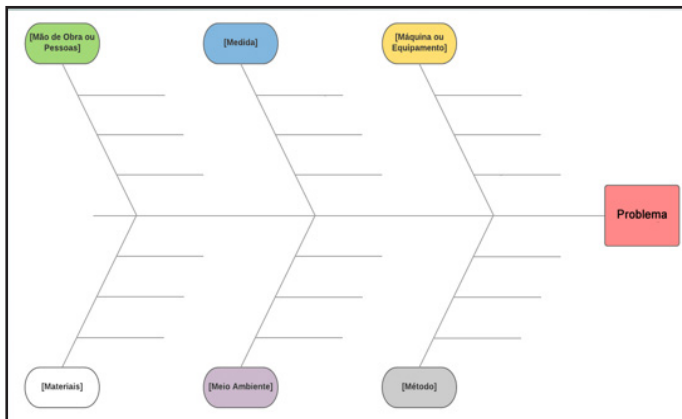


Figura 2.2 – Representação do Diagrama de Ishikawa

Fonte: Adaptado de Maiczuk e Júnior (2013)

Provavelmente, existem diversas categorias de causas principais e essas recaem sobre umas das seguintes categorias conhecidas como os 6 M's:

- Mão de Obra – Treinamento, questões física e mental do trabalhador;
- Máquinas - Manutenção e Deterioração;
- Métodos – Informação, Instrução e Procedimentos;
- Materiais – Fornecedores e Fornecedores Próprios;
- Meio Ambiente – Iluminação e Clima;
- Meio de Medição – Instrumento e Inspeção.

### 2.2.3 Gráfico de Pareto

Foi desenvolvido pelo engenheiro e economista italiano Vilfredo Pareto, que fez um estudo estatístico da distribuição de riqueza em seu país. Portanto, através

desse estudo, o engenheiro descobriu que 20% da população possuía uma grande parcela da riqueza. Os resultados foram demonstrados através de uma distribuição graficamente, representada por uma curva cumulativa que ficou conhecida como a curva de Pareto (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).

O Gráfico de Pareto (Figura 2.3) possibilita a visualização da relação ação/benefício por priorizar a ação que trará o melhor resultado. Ou seja, é de comum conceituar que essa ferramenta organiza dados por ordem de importância (MIGUEL, 2001; WERKEMA, 2006).



Figura 2.3 – Representação do Diagrama de Pareto

Fonte: <https://blog.hotmart.com/pt-br/diagrama-de-pareto/>

Essa ferramenta tradicional da qualidade conhecida também como Diagrama 80/20 (80% das consequências derivam de 20% das causas) é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, portanto, serve para visualizar e identificar as causas ou problemas mais importantes.

Dentre as vantagens do diagrama de Pareto pode-se destacar que os gráficos transmitem informações de modo mais simplificado que as tabelas e, conseqüentemente será de melhor entendimento por todos os níveis da organização (ROTONDARO et al. 2002).

Os passos a seguir representam a elaboração do Diagrama de Pareto (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016):

- Selecionar e comparar os problemas para estabelecer uma ordem de prioridades para a análise;
- Buscar um padrão para a comparação;

- Determinar um período de tempo para a análise;
- Reunir os dados necessários para cada categoria;
- Fazer uma comparação entre a frequência ou custo de cada categoria com relação a todas as outras;
- Cada categoria deve ser listada da esquerda para a direita no eixo horizontal e ordem decrescente;
- Deve-se desenhar um retângulo ou barra, acima de cada classificação, cuja a altura corresponde ao valor dessa variável na classificação indicada;
- A etapa final resulta em uma apresentação simples e de fácil concentração em relação aos esforços para análise de problemas.

#### *2.2.4 Folha de Verificação (Folha de checagem)*

Segundo Nogueira (1996), a Folha de checagem consiste num conjunto de dados coletados e organizados sistematicamente em uma planilha ordenada/formulário de maneira uniforme e integrada. Essa ferramenta permite a averiguação do comportamento de uma variável a ser controlada, exemplo: registro de frequência e controle de itens defeituosos (MIGUEL, 2001).

A folha de verificação pode ser apresentada de diversas maneiras (Figura 2.4). Portanto, o tipo de folha de checagem dependerá de qual será o objetivo, tais como: levantar a proporção de itens não conformes; inspecionar atributos; indicar onde está localizado o defeito no produto final; identificar as causas dos defeitos; fazer uma análise da distribuição de uma variável e monitorar um processo de fabricação (PEREZ; DIACENCO; PAULISTA, 2016).

É importante ressaltar que inicialmente é necessário garantir a objetividade ao recolher os dados, definindo com precisão quais dados são realmente necessários, pois avaliar os resultados e os parâmetros ou fazer leituras conduz a perda de tempo (MAICZUK; JÚNIOR, 2013)

Para que não ocorra esse desperdício de tempo, busca-se desenvolver um formulário bastante simples e bem elaborado com perguntas definidas, onde o operador possa identificar rápido e de maneira correta quais os itens registrar (MAICZUK; JÚNIOR, 2013).

Lista de Verificação		
Problema:		
Estágio de Verificação:	Data:	
Produto:	Seção:	
Total Inspeccionado:	Inspetor:	
Lote:	Turno:	
Tipo de Defeito	Contagem	Subtotal
Arranhão	000	
Trinca	00	
Revestimento Inadequado	0000	
Mancha	0	
Acabamento inadequado	0	
Outros	1	
		TOTAL
Total Rejeitado		

Figura 2.4 – Representação da Folha de Checagem

Fonte: <https://www.siteware.com.br/qualidade/o-que-e-folha-de-verificacao/>

Mesmo havendo essa diversificação, um ponto comum entre as folhas de verificação é a capacidade de identificar possíveis anomalias dentro dos processos. Essa ferramenta tradicional da qualidade é uma planilha com objetivo de registrar dados, portanto, toda folha de checagem deve existir um espaço para registrar local, data da coleta de dados e o nome do responsável pelo trabalho (NETO et al., 2017).

### 2.2.5 Estratificação

A Estratificação consiste numa ferramenta que acopla elementos com características iguais ou semelhantes, tendo causas e/ou soluções comuns, ou seja, consiste no agrupamento da informação (dados) diante de vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. Os fatores equipamento, material, operador, tempo entre outros, representam categorias naturais para a estratificação (WERKEMA, 2006).

Existe um grau de importância em relação à ferramenta Estratificação, pois a mesma pode ser usada em combinação com outras técnicas, tais como: Histogramas e Diagrama de Dispersão, mas é importante ressaltar que precisa ser usada antes da coleta de dados, portanto, antes de desenhar a folha de verificação, deve-se ter em mente a estratificação (NETO et al., 2017).

### 2.2.6 Histograma

Rotondaro et al. (2002) e Nogueira (1996) conceituam o histograma como uma representação gráfica dos dados quantitativos agrupados em classes de frequência, de forma a permitir identificar a distribuição, o valor central e a dispersão

dos dados. Ou seja, o histograma baseia-se na definição de classes de resultados, e na contagem do número de elementos pertencentes a cada uma das classes. Dessa maneira, a utilização do histograma está relacionada a obter uma análise descritiva dos dados (MIGUEL, 2001).

Histogramas apresentam, de maneira visual, a frequência com que ocorre um determinado valor ou grupo de valores, portanto, podem ser usados para apresentar tanto atributos como dados variáveis. Essa ferramenta tem a finalidade de mostrar a forma da distribuição e estabelecer se as medidas de determinado item tem distribuição aparentemente normal e verificar se o processo está centrado no valor nominal e estudar a dispersão do processo (NETO et al., 2017).

O Histograma e o Diagrama de Pareto são ferramentas tradicionais que trabalham com a frequência para analisar os dados, mas Coelho, Silva e Maniçoba afirmam que existe diferenças entre essas ferramentas quanto ao tipo de dados (variáveis) coletadas, tais como:

- O Diagrama de Pareto é para variáveis discretas, classificadas e posicionadas em ordem decrescente, além de apresentar a curva de frequência acumulada;
- O Histograma é utilizado com variáveis contínuas, onde a posição não muda de acordo com a frequência, e sua interpretação leva em consideração a forma da distribuição e a relação entre a distribuição e especificações.

O Histograma pode ser analisado pela sua simetria. Consequentemente, através dos limites de especificação é possível checar se os produtos atendem as especificações e se a média dos valores está centralizada, ou seja, o histograma verifica se as não conformidades estão relacionadas à média e/ou à dispersão do processo (ROTONDARO et al. 2002).

### *2.2.7 Diagrama de Dispersão*

Segundo Werkema (2006) o Diagrama de Dispersão corresponde a um gráfico que mostra o tipo de relacionamento estabelecido entre duas variáveis, por meio do qual é possível verificar se há uma tendência de variação conjunta (correlação) entre duas ou mais variáveis.

Através desse gráfico, consegue-se determinar a reta que melhor se ajusta aos pontos de diagrama de dispersão. Tal reta é chamada de regressão de Y (variável dependente) sobre X (variável independente) ou linha de tendência. Com essa reta, acha-se a função que exhibe o “comportamento” da relação entre as duas variáveis (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).

Nesse contexto, Nogueira (1996) pontua as formas de correlações possíveis:

- Forte positiva, quando uma influencia fortemente a outra;
- Forte negativa, quando uma aumenta e a outra diminui;
- Moderada, quando há uma correlação, mas outros fatores podem influir no processo;
- Sem correlação.

O Diagrama de Dispersão tende a contribuir na elevação da eficiência dos métodos de controle do processo, de forma a facilitar a identificação de problemas e o seu respectivo planejamento para solução (WERKEMA, 2006).

### 3 | METODOLOGIA

Método científico, segundo Marconi e Lakatos (2005), é o conjunto de atividades organizadas de forma sistemática, buscando alcançar um objetivo de maneira econômica e segura, traçando um caminho, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Para complementar o conceito anterior, Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que método científico é uma lógica geral, tácita ou explicitamente empregada para apreciar os méritos de uma pesquisa.

De acordo com Vergara (2008) pesquisa bibliográfica se refere à bibliografia pública relacionada ao tema de estudo, que vão desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa monográficas, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais, como rádio, gravações em meio magnética e áudios visuais: filmes e televisão. A finalidade desta forma de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive conferências.

Com base na pesquisa bibliográfica, buscou-se realizar um estudo sobre as ferramentas tradicionais da qualidade, que além de priorizar os problemas de acordo com o grau de importância, buscam identificar e auxiliar a ação sobre os problemas como formar de eliminar possíveis causas, possibilitando que a organização tenha um maior grau de qualidade e produtividade.

No que concerne à abordagem da pesquisa, este estudo é considerado uma abordagem quantitativa, pois os dados coletados e analisados são numéricos. Porém, pode ser atribuído um caráter misto, visto que algumas ferramentas da qualidade, tais como: Folha de Verificação e o Diagrama de Ishikawa, fazem uso do *Brainstorming*.

Afirma Severino (2007) que a abordagem quantitativa é o conhecimento dos fenômenos, que busca uma relação funcional entre causa e efeito que só pode ser mensurada através de uma função matemática.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. O estudo é voltado



para um contexto da realidade: Processo de Pelotização.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois é um estudo detalhado, com levantamento de informações. É uma pesquisa explicativa, pois consiste na identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade e explicando o porquê e a razão dos fatos analisados (GIL, 2002).

No próximo capítulo será apresentada a aplicação das Ferramentas Tradicionais da Qualidade no estudo sobre o processo de Pelotização.

## 4 | RESULTADOS

Considerando o caso prático em uma mineradora, o processo de Pelotização, conforme o fluxograma ilustrado na Figura 4.1, representa desde a etapa da entrada do minério até a formação de pelotas para embarque com destino de entrega ao cliente. Um processo paralelo é recebimento de insumos como calcário, que será adicionado ao minério.

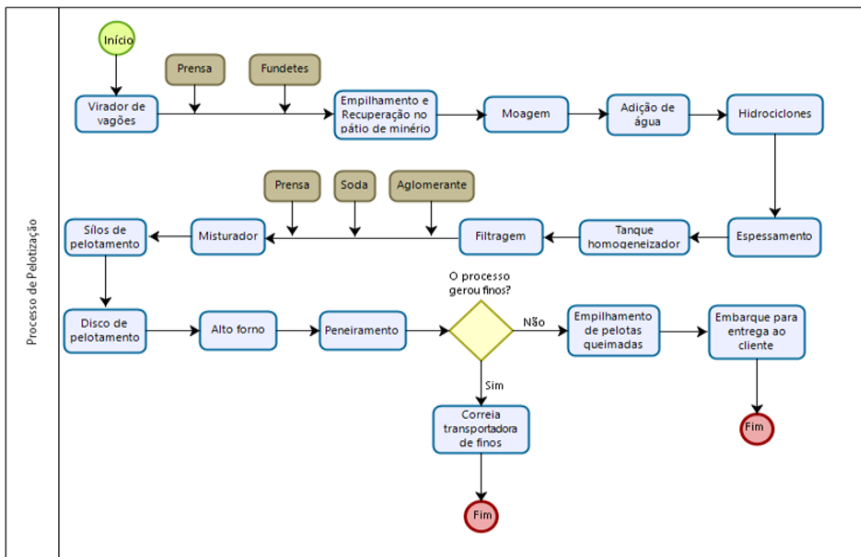


Figura 4.1 – Fluxograma do Processo de Pelotização

Fonte: Autores (2020)

Para prover maior entendimento das etapas representadas na Figura 4.1 é estabelecida uma breve descrição dos principais momentos do processo, conforme a Tabela 4.1.

<b>Etapas</b>	<b>Definições</b>
Empilhamento	Em geral as pilhas possuem de 45.000 a 50.000 t minério. E há três métodos de empilhamento (Chevron, Windrow, Cone e Multicones)
Recuperação	Alimentar uma unidade de operação
Moagem (Moinhos de bolas)	Ajustes as propriedades físicas da mistura às exigências do Pelotamento e processo térmico (Granulometria < 0.045 mm e superfície específica: 1750 – 1950 cm <sup>2</sup> /g)
Hidrociclones	Está ligada ao processo da moagem onde receberá a polpa diluída e irá separa sólido do líquido
Espessador	Tem a função de adequar o percentual sólido na polpa (sedimentar poupa), e separa por decantação a água do minério
Homogeneização	Manutenção de sólidos em suspensão e polpa homogeneizada em tanques com agitação mecânica
Filtragem	A preparação do material para ser adicionado ao Pelotamento
Prensa de Rolos	Ajustes a propriedades físicas
Misturador	Recebe a adição de insumos (carvão mineral, calcário e aglomerantes) essenciais para que as pelotas adquiram as características físicas, químicas e metalúrgicas necessárias à sua utilização nos processos subseqüentes ao processo de Pelotização
Silos de Pelotamento	O produto é armazenado sem sofrer deterioração
Discos de Pelotamento	Formação das pelotas
Alto Forno	Queima a pelota
Peneiramento	Separação de pelotas dos finos

Tabela 4.1 – Definições das etapas do processo

Fonte: Autores (2020)

Segundo as etapas ilustradas na Figura 4.1, percebe-se que o processo de Pelotização gera tanto as pelotas de ferro a serem encaminhadas para os clientes, como também as sobras de minérios, caracterizados de finos.

Um dos grandes problemas na mineradora é justamente a presença de finos que são considerados rejeitos de lavras e que não são reaproveitados. Como proposta de melhorias, estes rejeitos podem ter seu valor econômico quando são aglomerados no processo de Pelotização e reutilizados como revestimentos em altos fornos, aumentando sua carga metálica e acrescentando ainda mais qualidade as pelotas.

Considerando o caso da mineradora, o Diagrama de causa e efeito pode ser aplicado em relação à falha de operação de uma prensa, conforme mostra a Figura 4.2.

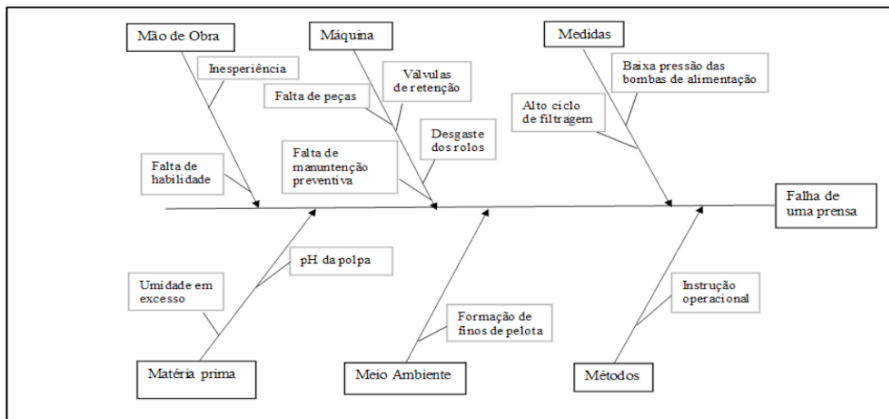


Figura 4.2 – Aplicação do Diagrama de Causa e Efeito

Fonte: Autores (2020)

Diante da análise da Figura 4.2 é possível estabelecer um plano de ação tendo em vista minimizar ou anular as causas identificadas para o problema, conforme a Tabela 4.2.

Principais causas	Ação recomendada	Resp.	Prazo	Situação
pH da polpa	Solicitar análise e correção prévia do material	Setor do Processo	Prox. lote	Em fase de contrato
Umidade em excesso	Verificar o controle correto da umidade do material	Setor do processo	Contínuo	Contínuo
Falta de peças	Firmar contratos de fidelidade com os fornecedores	Gerentes de Áreas	Contínuo	Em fase de contrato
Válvula de retenção	Estabelecer programas mais intensos de manutenção preventiva	Setor de Manutenção	Contínuo	Contínuo
Desgaste dos rolos	Estabelecer programas mais intensos de manutenção preventiva	Setor de Manutenção	Contínuo	Contínuo
Falta de manutenção preventiva	Aumentar o nível de controle e monitoramento dos equipamentos	Setor de Manutenção	Contínuo	Contínuo

Baixa pressão das bombas de alimentação	Estabelecer programas mais intensos de manutenção preventiva	Setor de Manutenção	Contínuo	Contínuo
Alto ciclo de filtragem	Reduzir a tensão	Operação	Contínuo	Contínuo
A presença de finos de pelotas	Ajustar os silos de Pelotamento e reaproveitamento dos finos.	Operação	Contínuo	Contínuo
Falta de habilidade	Solicitar programas de capacitação ao setor de gestão de pessoas	Recursos humanos	Semestral	Em andamento
Inexperiência	Solicitar programas de capacitação ao setor de gestão de pessoas	Recursos humanos	Semestral	Em andamento
Instrução operacional	Revisar os métodos	Setor do Processo	Contínuo	Contínuo

Tabela 4.2 – Plano de ação aplicado ao efeito da falha de uma prensa

Fonte: Autores (2020)

Diante da Tabela 4.2, conclui-se que o plano de ação é um importante mecanismo de controle, pois permite uma espécie de mapeamento das diretrizes a serem tomadas mediante a identificação das falhas, garantindo que nenhuma tarefa seja esquecida.

Meyer (1980) afirma que no processo da Pelotização o ideal tamanho das Pelotas de ferro está na faixa de 9,5 a 12,5 mm, portanto, a aplicação da ferramenta tradicional da qualidade Folha de checagem é viável para esse processo de inspeção final de um produto.

Dessa forma, a fim de conhecer os tipos de defeitos, a folha de checagem pode ser usada também para coletar dados que comprovem as causas dos defeitos, a partir do registro dos defeitos mais frequentes e números de vezes causados por cada motivo, considera-se a Tabela 4.3.

Folha de Checagem		
<b>Produto:</b> Pelotas de Ferro		<b>Data:</b> 29/04/2017
<b>Estágio de fabricação:</b> Inspeção final		<b>Inspetor:</b> João Farias
<b>Total de inspecionados:</b> 28.056		<b>Lote nº:</b> 56
		<b>Pedido nº:</b> 147
Defeito	Marca	Subtotal
Pelotas com 12,5 a 16 mm	///// /////	203
Pelotas endurecidas	///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// /////	74
Pelotas amolecidas	///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// /////	60
Problemas físico-químicos	///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// ///// /////	81
Total:		418
<b>Total rejeitado:</b>	Todas as unidades defeituosas	

Tabela 4.3 – Aplicação da Folha de Checagem

Fonte: Autores (2020)

Diante da aplicação apresentada na Tabela 4.3, temos uma Folha de Checagem para item defeituoso a ser utilizada no processo de inspeção final do produto, no caso as pelotas de minério de ferro. É verificado que essa ferramenta possibilita coletar dados de forma mais organizada e sistemática. Além disso, permite identificar facilmente os tipos de defeitos garantindo uma maior seguridade, pois requer a identificação do colaborador responsável pelas análises.

A aplicação do Diagrama de Pareto na pesquisa tem relação à parada de produção devido a Modos de Falha no sistema baseado em número de ocorrências, conforme a Figura 4.4.

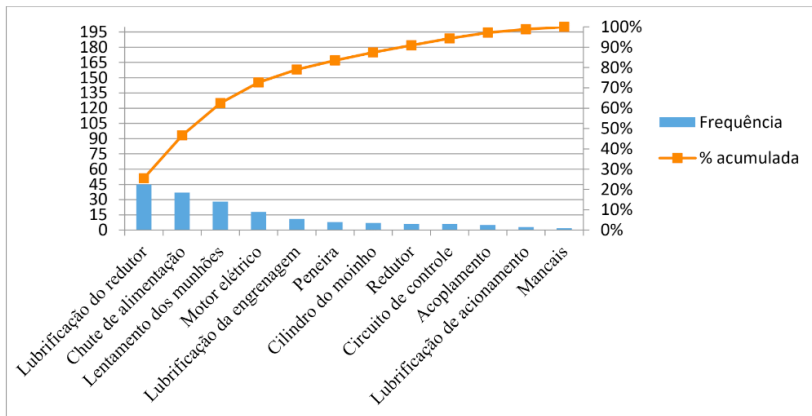


Figura 4.4 – Aplicação do Diagrama de Pareto

Fonte: Autores (2020)

Para efeitos de esclarecimentos podemos considerar como definições para os fatores levantados na Figura 4.3:

- Redutor - é uma máquina dentro do moinho de bolas, serve para britar o minério;
- Acionamento - é a coroa ou pinhão que fica dentro do moinho de bolas, que serve para dar início ao funcionamento;
- Chute de alimentação - é o que faz o minério ser colocado dentro da correia transportadora;
- Munhões - são eixos que giram ao redor dos mancais.

Interpretando o Diagrama da Figura 4.3, percebe-se que os primeiros defeitos, principalmente a lubrificação do redutor, chute de alimentação e o levantamento dos munhões, correspondem aos fatores que mais impactam na parada da produção. Consequentemente, condiz ao tipo de análise na qual há uma tendência de que 80 a 90% dos problemas sejam gerados por 10 a 20% das causas (MIGUEL, 2001).

Na pesquisa considerando as 5 grandes áreas da Usina de Pelotização (Figura 4.5), o maior problema está na falta de peças para as Recuperadoras de minério, ou seja, gerando atrasos nos processos de fabricação de pelotas, já que as mesmas são essenciais para o transporte do minério até as correias transportadoras.

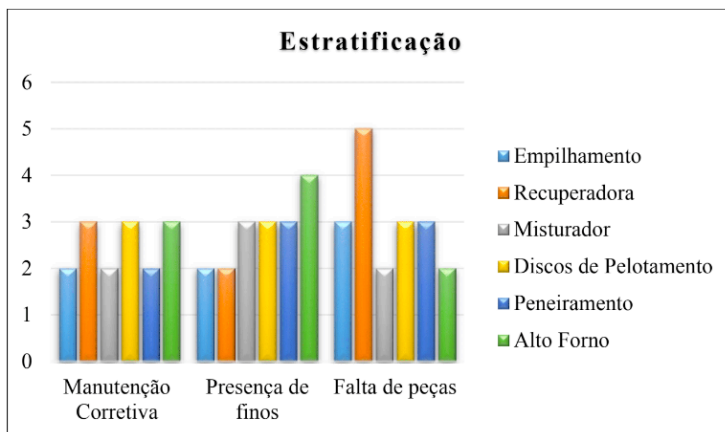


Figura 4.5 – Aplicação da Estratificação

Fonte: Autores (2020)

Tem-se que as pelotas devem atender a condição de resistência mecânica. E, nesse caso, uma das variáveis que está relacionada a essa condição é a temperatura em sua fase de endurecimento. Dessa forma, a mineradora ao adquirir um novo forno, resolveu fazer testes variando a temperatura a fim de encontrar a faixa mais propícia para produzir pelotas de ferro entre 9,5 a 12,5 mm. O fornecedor havia citado que mediante as características do minério de ferro que a mineradora estava utilizando, a temperatura ideal de uso para seu equipamento iria permear a faixa de 2.430 a 2.570°C.

Para esse caso, foi montado o histograma, conforme a Figura 4.6, referente ao período de análise correspondente a 20/04/2017 à 30/04/2017.

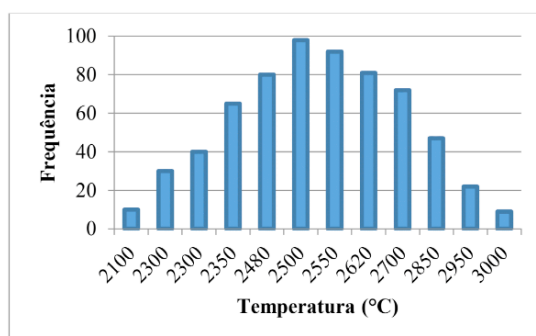


Figura 4.6 – Aplicação do Histograma

Fonte: Autores (2020)

O histograma da Figura 4.5 é classificado como simétrico, devido a sua semelhança com uma distribuição em sua classificação normal. Dessa forma, verifica-se que a tendência central em produzir as pelotas conforme as especificações requer que o forno esteja em uma faixa de temperatura entre 2500 a 2550°C.

Em termos do estudo de caso, aplica-se o Diagrama de Dispersão para verificar a correlação entre o peso e o diâmetro das pelotas de ferro. Assim, considera-se a Figura 4.7.

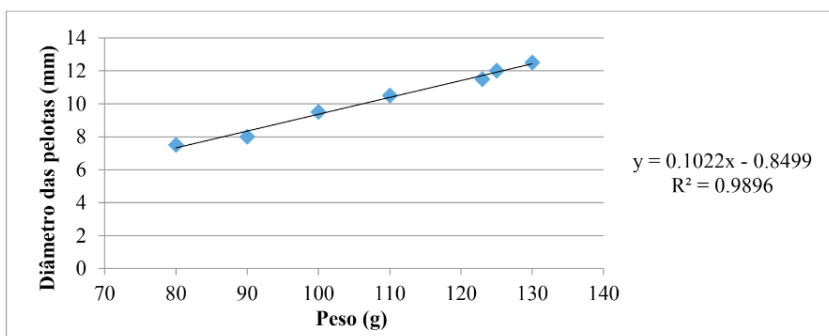


Figura 4.7 – Análise por dispersão do peso das pelotas

Fonte: Autores (2020)

A partir do Diagrama da Figura 4.6 percebe-se uma forte correlação positiva entre as duas variáveis (peso e diâmetro das pelotas), em razão do seu coeficiente próximo a +1. No entanto, é possível obter situações de correlação negativa, como a representada na Figura 4.7.

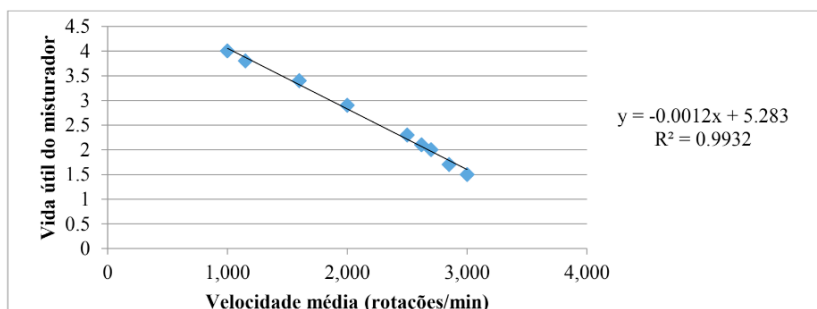


Figura 4.7 – Análise por dispersão da vida útil do misturador

Fonte: Autores (2020)

Assim, a Figura 4.7 representa que o tempo de vida do misturador é



inversamente correlacionado a sua velocidade média de operação imputada nos seus ciclos, isso pois altas rotações promovem maior desgaste no equipamento.

## 5 | CONCLUSÃO

As ferramentas de controle de qualidade, em sua grande maioria, analisam as causas de um problema com o objetivo de orientar a gestão na identificação das causas de um determinado problema. Essas ferramentas apresentam um controle mais quantitativo e geralmente requerem dados quantitativos para realizar as análises estatísticas.

Considerando a aplicação dessas ferramentas básicas na mineradora foi possível abordar problemas em diversas etapas do processo da Pelotização. Desde a identificação dos fatores de causa de falta de uma prensa pelo Diagrama Espinha de Peixe; levantamento de problemas de inspeção ao produto final pelas folhas de checagem; correlação entre a qualidade do produto (pelotas) e a adição de matéria prima como a água, entre outras análises.

Dessa forma, no geral, essas ferramentas possibilitaram a identificação de aspectos interferentes no processo baseado em aspectos operacionais.

## REFERÊNCIAS

**APRENDA A PRIORIZAR SEUS PROBLEMAS COM O DIAGRAMA DE PARETO.** Disponível em: <https://blog.hotmart.com/pt-br/diagrama-de-pareto/>. Acesso em: 20 agost. 2020.

BRASSARD, M. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda, 2004.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R.D. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo, Person Prentice Hall, 2007, 162p.

COELHO, F.P.S.; SILVA, A.M.; MANIÇOBA, R.F. **Aplicação das Ferramentas da Qualidade: Estudo de Caso em pequena empresa de pintura.** Revista Fatec Zona Sul, v.3, n.1, p. 31-45, 2016.

GANDHINATHAN, R. RAVISWARAN, N., SUTHAKAR, M. **QFD-and VE-enabled target costing: a fuzzy approach.** International Journal of Quality & Reliability Management, 21(9): 1003-1011, 2004.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J.M.; GODFREY, A.B. The Quality Control Process. In: HOOGSTOEL, R.E.; SCHILLING, E.G. (Orgs). **Juran's Quality Handbook**. 5. ed. McGraw-Hill, 1998.

MAICZUK, J.; JÚNIOR, P.P.A. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso**. Qualit@as, v. 14, n.1, p. 1-14, 2013.

MARCONI, M.D.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315p.

MEYER, K. **Pelletizing of Iron Ores**. Düsseldorf: Springer-Verlag mbH, 1980.

MURRAY, R. **Spiegel – Probabilidade e Estatística Básica** – Coleção Schaum, 1978.

NETO, R.M.S.; GALDINO, D.D.E.; DANTAS, S.M.; SANTOS, M.W.L.; NETO, J.M.S. **Aplicação das sete Ferramentas da Qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 37., 2017, Santa Catarina. Anais Eletrônicos. Disponível em: <http://portal.abepro.org.br>. Acesso em: 20 agos. 2020.

NOGUEIRA, L.C.L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. 3.ed Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1996.

**O QUE É FOLHA DE VERIFICAÇÃO**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br>. Acesso em: 20 agos. 2020.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. Atlas: São Paulo, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ, V.V.; DIACENCO, A.A.; PAULISTA, P.H. **Análise das sete Ferramentas Estatísticas da Qualidade utilizadas nos sistemas produtivos**. In: Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 20., 2016, São Paulo. Anais Eletrônicos. Disponível: <https://www.univap.br/universidade/aluno-univap/portal-educacional.html>. Acesso em: 20 agos. 2020.

ROTONDARO, R.G.; RAMOS, A.W.; RIBEIRO, C.O.; MIYAKE, D.I.; NAKANO, D.; LAURINDO, R.F.B.; HO, L.L.; CARVALHO, M.M.; BRAZ, M.A.; BALESTRASSI, P.P. **Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304p.

SILVANI, M. **Conscientização e divulgação das ferramentas de análise de causa raiz e definição de ação corretiva**. Medabil Multiandares, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

## BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL

*Data de aceite: 03/11/2020*

**Edisio Alves de Aguiar Junior**

Universidade Veiga de Almeida

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/7977581823883152>

**Vinicius Maciel Pinto**

Universidade Veiga de Almeida

Rio de Janeiro - RJ

<http://lattes.cnpq.br/3590327316607129>

**RESUMO:** Este trabalho realiza uma análise da regulamentação ANEEL aplicável às tecnologias de geração distribuída, especificamente as Resoluções 482/2012 e 687/2015. Suas principais alterações e alguns de seus impactos são discutidos, visando identificar o cenário atual e novas oportunidades de melhoria. Alguns dados atualizados sobre os empreendimentos de geração distribuída e algumas reflexões também são discutidas pelos autores. O estudo é concluído sinalizando para a importância do processo de geração distribuída, bem como da oportunidade de revisão regulamentar vindoura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Geração Distribuída, Regulamentação, Revisão.

### BRIEF EVALUATION OF REGULATIONS RELATED TO DISTRIBUTED GENERATION IN BRAZIL

**ABSTRACT:** This study evaluates ANEEL regulations applicable to distributed generation technologies, specifically resolutions 482/2012

and 687/2015. The main changes and some of its impacts are discussed, in order to identify the presente scenario and new opportunities for improvement. Some updated data on distributed generation instalations and some reflections are also discussed by the authors. The study concludes by signaling the importance of the distributed generation process, as well as the opportunity for an upcoming regulation review.

**PALAVRAS-CHAVE:** Distributed Generation, Regulation, Review.

### 1 | INTRODUÇÃO

O sistema elétrico de potência pode ser definido como o conjunto constituído por centrais elétricas, subestações de transformação e de interligação, linhas e receptores, ligados eletricamente entre si (MATIAS, 1986). Em geral, são sistemas de grande porte, responsáveis por entregar aos consumidores a energia elétrica, compreendendo então todas as fases desde a sua produção, até a entrega efetiva.

Os referidos sistemas possuem características próprias, dependendo de fatores como as fontes de energia disponíveis e a extensão territorial de cada país. Especificamente no caso brasileiro, pode-se observar uma grande aplicação de usinas hidrelétricas de grande porte, cuja localização está associada aos melhores pontos de armazenamento de rios e lagos (BORBA, 2015).

Entretanto, estas usinas geralmente ficam afastadas dos grandes centros consumidores, e

então se tornam dependentes de um sistema elétrico de grande porte, e de operação bastante sofisticada.

Associados a esta demanda técnica, surge também uma grande demanda econômica para expansão da capacidade de geração. A construção de uma hidrelétrica, por exemplo, é uma obra civil de grande porte, que requer elevado aporte financeiro. Neste cenário, torna-se importante debater outras formas de geração de energia, capazes de atender a crescente demanda de energia nacional (BORBA, 2015).

Uma possível solução tecnológica e econômica é o uso da geração distribuída (ALMEIDA, 2012). A geração distribuída consiste na instalação de empreendimentos de geração em diferentes pontos do sistema elétrico, inclusive na rede de distribuição das concessionárias. Desta forma, é possível, por exemplo, reduzir investimentos em transmissão e reduzir as perdas nestes sistemas, melhorando a estabilidade do serviço de energia elétrica.

No Brasil, a definição de GD é feita a partir do Artigo 14º do Decreto Lei nº 5.163/2004:

“Considera-se geração distribuída toda produção de energia elétrica proveniente de agentes concessionários, permissionários ou autorizados (...) conectados diretamente no sistema elétrico de distribuição do comprador, exceto aquela proveniente de: hidrelétrico com capacidade instalada superior a 30 MW; termelétrico, inclusive de cogeração, com eficiência energética inferior a 75%.”.

O marco regulatório, por sua vez, foi estabelecido em 17 de abril de 2012, quando entrou em vigor a Resolução Normativa ANEEL nº 482/2012. De acordo com esta resolução, “o consumidor brasileiro pode gerar sua própria energia elétrica a partir de fontes renováveis ou cogeração qualificada e inclusive fornecer o excedente para a rede de distribuição de sua localidade”.

Deve-se observar que os consumidores, no modelo proposto, não podem vender energia elétrica. Eles apenas passam a fazer parte de um sistema de compensação, onde o kWh gerado é reduzido de sua conta como um crédito, caracterizando o “sistema de compensação de energia elétrica”.

Este tipo de geração de energia permite a todo e qualquer consumidor se tornar parte do mercado de geração de energia. Apesar das limitações de um modelo ainda em construção, existem muitos benefícios em potencial (MENDONÇA, 2011), não somente ao sistema elétrico, mas também ao consumidor. Destaque para o adiamento de investimentos em expansão dos sistemas de transmissão e distribuição, menor impacto ambiental devido à natureza das fontes empregadas, redução no carregamento das redes, minimização das perdas, aumento da disponibilidade do sistema, diversificação da matriz energética e proteção ao consumidor no que se

refere a sazonalidade do valor da tarifa de energia.

Por outro lado, surgem também desafios (MENDONÇA, 2011), cuja verdadeira magnitude tem sido apresentada com a realização prática destes empreendimentos de geração distribuída, destacando-se estimar o potencial energético considerando fontes intermitentes, aumento da complexidade de operação da rede, dificuldade na cobrança de uso do sistema elétrico, eventual incidência de tributos, alteração dos procedimentos de operação das distribuidoras, além da operação, controle e proteção das redes.

## **2 I COMPARAÇÃO RESOLUÇÃO 482/2012 E RESOLUÇÃO 687/2015**

No capítulo I, a resolução 482/2012 definiu a microgeração distribuída como uma central geradora de energia elétrica, com potência instalada menor ou igual a 100 kW e que utilize fontes com base em energia hidráulica, solar, eólica, biomassa ou cogeração qualificada. Tratou também da minigeração distribuída, definindo-a como uma central geradora de energia elétrica, com potência instalada superior a 100 kW e menor ou igual a 1 MW para fontes com base em energia hidráulica, solar, eólica, biomassa ou cogeração qualificada.

A resolução 687/2015, por sua vez, definiu a microgeração distribuída como uma central geradora de energia elétrica, com potência instalada menor ou igual a 75 kW e que utilize cogeração qualificada. Tratou também da minigeração distribuída, definindo-a como uma central geradora de energia elétrica, com potência instalada superior a 75 kW e menor ou igual a 3 MW para fontes hídricas ou menor ou igual a 5 MW para cogeração qualificada.

Outra definição presente na resolução 482/2012 é a de sistema de compensação de energia elétrica, que define o mesmo como o sistema no qual a energia ativa injetada por unidade consumidora com microgeração distribuída ou minigeração distribuída é cedida, por meio de empréstimo gratuito, à distribuidora local e posteriormente compensada com o consumo de energia elétrica ativa dessa mesma unidade consumidora ou de outra unidade consumidora de mesma titularidade da unidade consumidora onde os créditos foram gerados, desde que possua o mesmo Cadastro de Pessoa Física (CPF) ou Cadastro de Pessoa Jurídica (CNPJ) junto ao Ministério da Fazenda. Esta definição foi alterada pela resolução 687/2015, para

“sistema no qual a energia ativa injetada por unidade consumidora com microgeração ou minigeração distribuída é cedida, por meio de empréstimo gratuito, à distribuidora local e posteriormente compensada com o consumo de energia elétrica ativa”.

Esta mudança de definição permitiu a inserção, na resolução 687/2105,

de novos agentes na lógica de geração distribuída, em especial as figuras dos empreendimentos com múltiplas unidades consumidoras, que estão associados aos condomínios; da geração compartilhada, que está associada a uma reunião de consumidores na forma consórcios ou cooperativas e do autoconsumo remoto, figura esta associada a pessoa física ou jurídica que possua unidade consumidora com microgeração ou minigeração distribuída em local diferente das unidades consumidoras, dentro da mesma área de concessão ou permissão.

Comparando estas definições, é possível afirmar que a mudança ampliou o público alvo da geração distribuída. É um movimento que pode incentivar novas instalações, buscando consumidores com um potencial de geração acima de 1 MW, e ainda trazendo os condomínios, consórcios e cooperativas como possibilidades para entrada de novos agentes. Mais detalhes sobre a entrada de novos agentes são apresentados na seção de panorama atual.

No Capítulo II, as regras para o acesso ao sistema de distribuição da concessionária, por parte do solicitante, são definidas. Fica instituído que

“as distribuidoras deverão adequar seus sistemas comerciais e elaborar ou revisar normas técnicas para tratar do acesso de microgeração e minigeração distribuída, utilizando como referência os Procedimentos de Distribuição de Energia Elétrica no Sistema Elétrico Nacional – PRODIST, as normas técnicas brasileiras e, de forma complementar, as normas internacionais”.

Neste ponto, as mudanças trazidas pela resolução 687/2015 visaram simplificar os procedimentos administrativos, bem como definir que a potência nominal máxima da central de geração distribuída deve tomar como referência a potência disponibilizada pela concessionária para unidade consumidora, e não a carga instalada. São definidos também os parâmetros necessários para o dimensionamento máximo de centrais geradoras localizadas em condomínios.

Ainda com relação aos procedimentos necessários para se conectar a micro ou minigeração distribuída à rede da distribuidora, a ANEEL estabeleceu regras que simplificam o processo: foram instituídos formulários padrão para realização da solicitação de acesso pelo consumidor e o prazo total para a distribuidora conectar usinas de até 75 kW, que era de 82 dias, foi reduzido para 34 dias. Adicionalmente, a partir de janeiro de 2017, os consumidores poderão fazer a solicitação e acompanhar o andamento de seu pedido junto à distribuidora pela internet. A Tabela 1 ilustra os prazos atualmente definidos.

ETAPA	AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
1. Solicitação de acesso	(a) Formalização da solicitação de acesso, com o encaminhamento de documentação, dados e informações pertinentes, bem como dos estudos realizados.	Acessante	-
	(b) Recebimento da solicitação de acesso.	Distribuidora	-
	(c) Solução de pendências relativas às informações solicitadas na Seção 3.7.	Acessante	Até 60 (sessenta) dias após a ação 1(b)
2. Parecer de acesso	(a) Emissão de parecer com a definição das condições de acesso.	Distribuidora	i. Se não houver necessidade de execução de obras de reforço ou de ampliação no sistema de distribuição, até 30 (trinta) dias após a ação 1(b) ou 1(c). ii. Para central geradora classificada como minigeração distribuída e houver necessidade de execução de obras de reforço ou de ampliação no sistema de distribuição, até 60 (sessenta) dias após a ação 1(b) ou 1(c)
3. Contratos	(a) Assinatura dos Contratos, quando couber	Acessante e Distribuidora	Até 90 (noventa) dias após a ação 2(a)
4. Implantação da Conexão	(a) Solicitação de vistoria	Acessante	Definido pelo acessante
	(b) Realização de vistoria.	Distribuidora	Até 30 (trinta) dias após a ação 4(a)
	(c) Entrega para acessante do Relatório de Vistoria.	Distribuidora	Até 15 (quinze) dias após a ação 4(b)
5. Aprovação do ponto de conexão	(a) Adequação das condicionantes do Relatório de vistoria	Acessante	Definido pelo acessante
	(b) Aprovação do ponto de conexão liberando-o para sua efetiva conexão.	Distribuidora	Até 7 (sete) dias após a ação 5(a).

Tabela 1. Etapas do processo de solicitação de acesso.

Fonte: Prodist ([www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/modulo3\\_revisao\\_5.pdf](http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/modulo3_revisao_5.pdf))

Convém observar que o modelo instalado pela resolução 482/2012 e retificado pela resolução 687/2015 não prevê reverter energia em dinheiro para o consumidor. É criado um “balanço de energia” onde a unidade de energia gerada é

descontada da unidade de energia consumida. É o sistema definido no capítulo III da resolução, chamado “sistema de compensação de energia elétrica”. Um exemplo deste sistema é apresentado pela própria ANEEL: a microgeração por fonte solar fotovoltaica, durante o dia, em geral, gera excedente de energia, que é entregue ao sistema elétrico; à noite, a rede devolve a energia para a unidade consumidora e supre necessidades adicionais. Pode-se dizer que a rede funciona como uma bateria, armazenando o excedente até o momento em que a unidade consumidora necessite de energia proveniente da distribuidora.

Neste capítulo, diversas mudanças foram inseridas, especialmente para atender ao novo público que passou a integrar a lógica da geração distribuída (condomínios e cooperativas, por exemplo). Porém, duas mudanças podem ser consideradas mais relevantes. Primeiramente, foi a alteração do prazo para utilização dos créditos obtidos. O crédito de energia produzida pelo consumidor, até então estava limitado a ser utilizado num prazo de até 36 meses. Com o advento da resolução 687/2015, este prazo foi então ampliado para 60 meses. A outra mudança foi a determinação dos parâmetros obrigatórios a constar nas faturas dos consumidores que possuem microgeração ou minigeração distribuída, a saber: informação da participação da unidade consumidora no sistema de compensação de energia elétrica; o saldo anterior de créditos em kWh; a energia elétrica ativa consumida, por posto tarifário; a energia elétrica ativa injetada, por posto tarifário; histórico da energia elétrica ativa consumida e da injetada nos últimos 12 ciclos de faturamento; o total de créditos utilizados no ciclo de faturamento, discriminados por unidade consumidora; o total de créditos expirados no ciclo de faturamento; o saldo atualizado de créditos; a próxima parcela do saldo atualizado de créditos a expirar e o ciclo de faturamento em que ocorrerá.

Com relação à medição da energia elétrica consumida e gerada pela unidade, o capítulo IV da resolução 482/2012 atribuía esta responsabilidade sempre ao interessado. Já na revisão, resolução 687/2015, a responsabilidade técnica e financeira para microgeração distribuída é da concessionária, enquanto a geração compartilhada e a minigeração são de responsabilidade do interessado. Em ambos os casos, após a adequação do sistema de medição, a distribuidora é responsável pela sua operação e manutenção, incluindo os custos de eventual substituição ou adequação.

Por fim, convém ressaltar o artigo 15 inserido pela resolução 687/2015. De acordo com este artigo, “A ANEEL irá revisar esta Resolução até 31 de dezembro de 2019”. Isso é uma importante oportunidade para que o mercado se posicione e busque trazer ainda mais melhorias a esta resolução até a próxima revisão.



### 3 | PANORAMA ATUAL

Desde a publicação da resolução normativa 482/2012, os projetos de micro e minigeração vem sendo ampliados. Segundo dados da Nota técnica nº 0056/2017-SRD/ANEEL, 24/05/2017, este processo sofreu uma aceleração em 2016. Diversos fatores podem ser apontados como catalisadores deste processo, como por exemplo a maturação tecnológica e uma identificação da oportunidade por parte do mercado consumidor. Porém, considerando-se a escala de tempo, não se pode também diminuir o papel da revisão da resolução, ocorrida através da resolução 687/2015.

De acordo com a Aneel, em 23/05/2017, estavam registrados 10.561 empreendimentos de geração distribuída conectados à rede, totalizando uma potência de 114,7 MW.

Entre as energias renováveis mais utilizadas, a fonte solar fotovoltaica é a que mais se destaca, com 10.453 conexões, ou 70% do total instalado (80,7 MW). A Tabela 2 sumariza estes dados, separados por fonte.

<b>FONTE</b>	<b>POTÊNCIA (MW)</b>	<b>POTÊNCIA (%)</b>
Solar Fotovoltaica	80,7	70,2
Biogás	5,2	4,6
Biomassa	8,0	6,9
Eólica	10,2	8,9
Hídrica	7,1	6,2
Cogeração Qualificada	3,6	3,2
<b>TOTAL:</b>	114,7	100,0

Tabela 2. Relação de fontes em função da potência.

Fonte: Adaptada pelo autor

Na comparação por unidades da federação, Minas Gerais mantém o primeiro lugar (2.263) de número de conexões com geração distribuída, seguido de São Paulo (2.116) e Rio Grande do Sul (1.149). O RJ aparece em quinto lugar, com 882 conexões.

A grande maioria das conexões de geração distribuída permanece nas residências. Segundo a Aneel, 79,5% das conexões de geração distribuída (8396 conexões) atendem essa classe de consumo. Já o comércio é responsável por 15% das adesões (1.584 conexões).

Por fim, em termos de faixa de potência, 72% dos equipamentos têm potência menor ou igual a 5 kW, o que permite inferir que a maioria das conexões até agora tem sido de residências utilizando painéis fotovoltaicos para geração própria. O

dado de modalidades de geração distribuída também aponta esta tendência, com cerca de 73% das conexões sendo destinadas ao atendimento da modalidade de geração na própria unidade consumidora.

#### 4 | INCENTIVOS ATUAIS

Atualmente, alguns incentivos estão sendo oferecidos para a geração distribuída no Brasil. Enquanto o papel da Aneel está em regular a atividade, outras secretarias, ministérios e entes do serviço público tem realizado algumas ações, a saber:

- O CONFAZ, através do Ajuste SINIEF 2, revogou o Convênio que orientava a tributação da energia injetada na rede. Cada estado passou a decidir se tributa ou não a energia injetada. Até o momento, os seguintes estados aderiram: SP, PE, GO, CE, TO, RN, MT, BA, DF, MA, RJ, RS, RR, AC, AL e MG.
- O Governo Federal, através da Lei nº 13.169, isentou o PIS e COFINS da energia injetada na rede.
- O Governo Federal criou o Programa de Desenvolvimento da Geração Distribuída de Energia Elétrica (ProGD) com intuito de fomentar a geração distribuída no Brasil.
- Existe a tendência de que municípios passem a adotar medidas de incentivo para a dedução de IPTU para a geração distribuída como é o caso do município de Palmas em TO.
- Dedução de imposto de renda por amortização de equipamentos.
- Foi aprovado na Comissão de Serviços de Infraestrutura do Senado o projeto de Lei 371 de 2015 para o resgate do FGTS para aquisição de sistemas de microgeração.
- Estão disponíveis no mercado linhas de financiamento para a geração distribuída: Mais Alimentos (Pronaf), Economia Verde (Desenvolve SP), Finem (BNDES), PE Solar (Agefepe), Crédito produtivo energia solar (Goiás Fomento), FNE Sol (BNB), Construcard (Caixa Econômica Federal), CDC Eficiência Energética (Santander), Proger (Banco do Brasil), Consórcio Sustentável (Sicredi) além das empresas que estão oferecendo soluções financiadas através de contratos de performance (ESCO) e alugueis.

#### 5 | CONCLUSÕES E PANORAMA ESPERADO

Considerando-se os dados apresentados, pode-se afirmar que a geração

distribuída é uma solução viável financeira e tecnicamente para ampliar os sistemas de energia no Brasil. Sua implantação acarreta numa série de desafios técnicos, porém, seus benefícios são imediatos, aumentando a oferta de energia no mercado interno.

Ações como o Programa de Desenvolvimento da Geração Distribuída de Energia Elétrica (ProGD) preveem que até 2030, 2,7 milhões de unidades consumidoras poderão ter energia gerada por elas mesmas, entre residências, comércios, indústrias e no setor agrícola, o que pode resultar em 23.500 MW (48 TWh produzidos) de energia limpa e renovável, o equivalente à metade da geração da Usina Hidrelétrica de Itaipu. Com isso, o Brasil pode evitar que sejam emitidos 29 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> na atmosfera.

Desta forma, este trabalho buscou apresentar a relevância do processo de geração distribuída, bem como reforçar a importância de debates entre os agentes interessados e envolvidos nestas ações, visando melhorar ainda mais as resoluções vigentes, considerando que uma nova rodada de revisões será realizada em 2019.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. P. **Qualificação de Sistemas Fotovoltaicos Conectados à Rede**. Dissertação de Mestrado — São Paulo: Programa de Pós Graduação em Energia, Universidade de São Paulo (USP), 2012.

ANEEL, **Página de informações técnicas sobre geração distribuída**, disponível em < [http://www.aneel.gov.br/informacoes-tecnicas/-/asset\\_publisher/CegkWaVJWF5E/content/geracao-distribuidaintroduc-1/656827?inheritRedirect=false](http://www.aneel.gov.br/informacoes-tecnicas/-/asset_publisher/CegkWaVJWF5E/content/geracao-distribuidaintroduc-1/656827?inheritRedirect=false)> acesso em 18/06/2017.

ANEEL, **Atualização das projeções de consumidores residenciais e comerciais com microgeração solar fotovoltaicos no horizonte 2017-2024**. Nota técnica n° 0056/2017-SRD/ANEEL, 24/05/2017.

ANEEL. **Altera a Resolução Normativa n° 482, de 17 de abril de 2012, e os Módulos 1 e 3 dos Procedimentos de Distribuição – PRODIST**. Resolução n. 687, de 24 de novembro de 2015.

ANEEL. **Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências**. Resolução n. 482, de 17 de abril de 2012.

BORBA, E. N. **Energia hidrelétrica e seus principais riscos hoje no Brasil: o caso das PCH's**, 2015, 88 p., UFRJ

CONGRESS OF THE UNITED STATES. **Prospects for distributed electricity generation**. Washington: Congressional Budget Office, 2003.

MATIAS, J. V. C.; LEOTE, L. P. N. **Produção Transporte e Distribuição de Energia Elétrica**, Lisboa: Didáctica Editora, 1986.

MENDONÇA, L. P. **Introdução às microrredes e seus desafios**, 2011, 78 p., UFRJ

PORTAL SOLAR, **O que é geração distribuída**, disponível em <http://www.portalsolar.com.br/o-que-e-geracaodistribuida.html>, acesso em 18/06/2017.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, **Regulamenta a comercialização de energia elétrica, o processo de outorga de concessões e de autorizações de geração de energia elétrica, e dá outras providências**. DECRETO Nº 5.163 DE 30 DE JULHO DE 2004.

## FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

*Data de aceite: 03/11/2020*

**Robson Sueth**

NEPES-UFF

Niterói, RJ

ID Lattes: 9596111822486998

**André Ferraz**

UNESA

Rio de Janeiro, RJ

ID Lattes: 0911664582001939

**RESUMO:** Toda organização que tenha foco em desenvolver a sua missão e, conseqüentemente, alcançar a sua visão com plena consolidação, lança mão de diversas ferramentas estratégicas previstas em seu planejamento institucional. Desde a sua estrutura e políticas de gestão até os resultados almejados, levando-se em conta os seus processos, como recurso imprescindível estão os seus colaboradores. Em tal contexto, deve ser empregada uma permanente preocupação com as suas adequadas e pertinentes condições profissionais que elevem a qualidade dos produtos finalizados ou serviços realizados pela organização. Com o propósito de revisitar estratégias relevantes na gestão organizacional de pessoas, este artigo, tem por objetivo, considerando a ideia de sistema, propor reflexão sobre os processos de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento; e de educação corporativa, numa relação de organização, interdependência e de complementaridade, na qual esses processos, tendo a educação corporativa como estratégia

central, vão exercer papéis imprescindíveis na constituição de uma cultura organizacional de valor e contribuir com o atingimento dos objetivos institucionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho, Treinamento, Educação corporativa, Pesquisa e desenvolvimento, Inovação.

### INDISPENSABLE STRATEGIC TOOLS TO THE PEOPLE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** Every organization that focuses on developing its mission and, consequently, achieving its vision with full consolidation, makes use of several strategic tools provided for in its institutional planning. From its management structure and policies to the desired results, taking into account its processes, its employees are an essential resource. In such a context, a permanent concern with their appropriate and relevant professional conditions that raise the quality of the finished products or services performed by the organization must be employed. With the purpose of revisiting relevant strategies in the organizational management of people, this article aims, considering the idea of a system, to propose reflection on the performance evaluation, training and development processes; and corporate education, in a relationship of organization, interdependence and complementarity, in which these processes, with corporate education as a central strategy, will play essential roles in the constitution of a value organizational culture and contribute to the achievement of institutional objectives.

**KEYWORDS:** Performance evaluation, Training, Corporate education, Research and development, Innovation.

## 1 | INTRODUÇÃO

Quando uma organização mantém foco na sua missão, isso invariavelmente vai ao encontro da sua visão institucionalmente projetada. Apesar das contingências internas em seus processos, da concorrência do mercado pela competitividade cada vez mais acentuada, da evolução tecnológica impondo novos processos produtivos, das constantes exigências de seus clientes por novas necessidades como também para acompanhar as tendências e modismos de consumo, guiando preferências e modos de vida, gerando um difícil desafio que tem de ser enfrentado pela organização, novos projetos precisam imperiosamente ser implementados e muitos bens e serviços podem se tornar obsoletos.

Diante disso, é inevitável que no elenco das atribuições de um gestor organizacional sejam consideradas as efetivas contribuições que podem ser obtidas por um conjunto de atividades organizacionais que se complementam e que em certos episódios da vida da empresa, uma delas pode assumir o protagonismo que vai orientar decisões vitais com vistas na continuidade dos negócios. Esse gestor precisa pensar, considerando a gestão de pessoas, dentre outras importantes estratégias, (a) na avaliação de desempenho para confirmar o cumprimento dos papéis específicos realizados pelos colaboradores ou identificar os desvios de etapas de variados processos; (b) na decisão por treinamentos especializados com foco na correção dos desvios ou voltados para a capacitação profissional de novos processos ou, ainda, visando o incremento da qualidade da gestão organizacional ou na adaptação ou modificação dos produtos ou serviços; (c) na combinação de estilos, teorias ou paradigmas gerenciais, para mais bem orientar os processos de tomada de decisão e de relacionamento interpessoal organizacional; (d) na necessária implementação de uma política de constante modernização de bens ou serviços, visando atender às exigências dos clientes, na busca da medida exata e do tempo satisfatório, num contexto organizacional de inovação; e (e) na otimização profissional de seus colaboradores, seja no nível de escolarização pertinente que viabilize os processos de comunicação sem desvios ou falhas, seja na especialização necessária às atribuições futuras em projetos inovadores ou seja na qualificação ou requalificação, considerando as características profissionais e gerenciais, obtidas pelos processos de educação corporativa.

A avaliação de desempenho, os processos de treinamento e o estilo gerencial fundamentado complementam duas importantes e abrangentes estratégias organizacionais que se tornam essenciais no funcionamento de instituições que vão

em busca dos seus objetivos com resultados que as mantém ou lhes dão visibilidade em seu mercado de atuação e lhes conferem vanguardismo, competência e distanciamento de suas principais concorrentes com visíveis saltos de qualidade. Essas relevantes estratégias são (a) a educação corporativa entendida como uma preocupação permanente com a atualização, especialização e qualificação de seu corpo de colaboradores e (b) a pesquisa, desenvolvimento e inovação proporcionando possibilidades constantes de manutenção no mercado competitivo e de acompanhamento ou superação das tendências globais e as consequentes exigências dos atuais e futuros clientes, bem como atuar de forma competente sobre as contingências sempre presentes no cotidiano organizacional.

Neste artigo, temos por objetivo propor reflexão sobre a ideia de um sistema entre os processos de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento; e de educação corporativa, numa relação de organização, interdependência e de complementaridade, no qual esses processos, tendo a educação corporativa como estratégia central, vão exercer papéis imprescindíveis na constituição de uma cultura organizacional que valorize a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação como estratégias condutoras de uma gestão organizacional atenta às modificações e exigências de mercado e às necessárias alterações nos produtos e serviços que uma empresa oferece à sociedade por meio de processos criativos e de vanguarda visando a sua destacada participação num contexto inescapável de permanente atualização dos processos produtivos frente às novas exigências de consumo e à inevitável evolução tecnológica. Assim, elaboramos o texto em três seções, além da introdução e das considerações finais, cujos títulos sugerem essa ideia de sistema, distribuídos na sequência: Avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento como precursores da educação corporativa; Educação corporativa e universidade corporativa; e Educação corporativa, pesquisa, desenvolvimento e inovação.

## **21 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO PRECURSORES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Qualquer que seja o negócio de uma organização, duas importantes diretrizes têm de estar permanentemente orientando a condução de seus processos: a missão e a visão. A descrição transparente e objetiva do que realiza enquanto bens e serviços, e a sua disseminação aos colaboradores em níveis hierárquicos verticais e horizontais, vão estimular a consciência sobre a importância que cada colaborador possui na realização de suas atribuições profissionais com vistas na consecução do projeto institucional e a incorporação do papel comprometido de cada um na busca dos resultados planejados visando à concretização da missão organizacional.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41), “a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negócio’, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade”. Nesse contexto, quando todos os colaboradores da organização conhecem o negócio institucional e a importância de seu desempenho contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais, é possível aceitar que as intenções e os esforços combinados vão contemplar a missão com comprometimento.

Outra descrição, também transparente e objetiva, relaciona-se à visão organizacional, que oferece a clara projeção de onde a organização intenciona chegar num limitado espaço de tempo e a manter-se numa situação de competitividade seja de sobrevivência junto às demais concorrentes ou seja de liderança em seu mercado de atuação. Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) a visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro.

Missão e visão integradas e amplamente divulgadas, podem expandir as chances de se desenvolver uma cultura organizacional com foco, motivação e responsabilidade coletiva. Nesse contexto, tais diretrizes organizacionais vão proporcionar a direção necessária para que os esforços sejam canalizados com vistas no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. É nesse cenário que se faz necessário entender que as organizações precisam se mobilizar para criar desafios mantendo-a em permanente estágio de enfrentamento e que a sua realidade se configure numa arena de assumir riscos, realizar correções, promover superações e alcançar outros patamares. Isso quer dizer romper com o *status quo*, sair da sua zona de conforto e projetar realidades para novas conquistas, mantendo o ambiente organizacional em constante movimento criativo e de desenvolvimento institucional permanente.

Essa noção de aparente desequilíbrio e inquietação vai ao encontro da ideia programada de projeção da posição institucional que se queira chegar no cenário competitivo das organizações concorrentes e do mercado, e das condições de progressão dos resultados em curto, médio e longo prazos. Em outras palavras, uma organização não pode prescindir de visão objetiva e transparente ou empregará seus recursos de maneira apenas reativa, irresponsável e sem direcionamento estratégico.

Usando de metáfora para ilustrar o comportamento organizacional desestabilizado pelo rompimento do *status quo*, vamos nos reportar aos ambientes rurais. Em certos descampados ou à margem das estradas de terra (não pavimentadas) é possível se deparar com um “murundu<sup>1</sup>” de cupins ou que também

1. Termo do regionalismo brasileiro, também usado no sul do Espírito Santo, que aqui concebemos como um pequeno monte de terra, isolado numa parte plana do roçado, abrigando em seu interior um cupinzeiro ou um formigueiro. “Um pequeno morro de terra, barro, areia” (Dicionário informal, 2020).



pode se tratar de um formigueiro. No caso das formigas quando são violados os limites do formigueiro (murundu), imediatamente há uma reação coletiva por parte delas, que se mobilizam para enfrentar o agressor ou identificar as causas do incidente. Um verdadeiro alvoroço, mas, de maneira organizada, tendo, cada uma das formigas, que realizar sua função específica no formigueiro, por meio das formigas defensoras, depois pelas responsáveis pelo ninho transferindo as larvas para outro lugar seguro e em seguida outro contingente fará a recomposição do formigueiro. Trata-se, portanto, de um trabalho coletivo coordenado que vai restabelecer o equilíbrio e a proteção do formigueiro, logo, alcançando os seus objetivos.

É em decorrência desse desequilíbrio, que mobiliza a todos ao mesmo tempo, que introduzimos a ideia de rompimento com o *status quo* organizacional. Não somente de maneira contingencial como no formigueiro, mas, também, de forma planejada e sendo o desequilíbrio um tipo de estratégia que alavanque o ânimo organizacional para novas conquistas e mudanças necessárias ao negócio da instituição, seja para incrementar o lucro ou seja para enriquecer os processos organizacionais visando a sua atualização e qualificação com o uso de tecnologias, ou seja, ainda, para atender às exigências dos seus clientes ou seus consumidores, dentre outras intenções ou contingências. Isso quer dizer que uma empresa precisa estar em permanente estado de prontidão para enfrentar os desafios inesperados, estar tecnicamente preparada para tomar decisões de risco e com disposição para arcar com responsabilidade as suas consequências, bem como demonstrar competência gerencial para usar o desequilíbrio como força motriz de novos avanços organizacionais.

Somente o funcionamento da organização com foco na sua missão e visão, não lhe confere a necessária certeza de que os processos estão sendo realizados contemplando plenamente os objetivos estratégicos organizacionais. É necessário um acompanhamento mais fino sobre as atividades desempenhadas por cada colaborador em função dos resultados que vão consumir o planejamento estratégico institucional. E isso é atribuição da avaliação de desempenho. Uma organização que institui a avaliação de desempenho em sua política gerencial tende a solidificar os princípios de qualidade em seus produtos, serviços e atividades profissionais. Dessa forma, afastando qualquer variável que interfira negativamente nos seus processos de produção ou na prestação de seus serviços.

A avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta objetivamente indicada para o diagnóstico mais próximo possível de cada atividade que constitui o processo produtivo. Seja no nível gerencial ou seja no ambiente operacional de produção. Preferencialmente, envolvendo todos os seguimentos da organização a avaliação de desempenho fornece as condições observáveis e seguras de como

cada colaborador exerce as suas funções com os recursos e ambientes profissionais disponibilizados pela organização. Por meio de instrumentos de coleta de dados a avaliação de desempenho é realizada utilizando de questionários, entrevistas, observação direta e o controle de qualidade sobre a atividade desenvolvida por cada colaborador, bem como os seus resultados, visando conferir até que ponto cada especificidade planejada das atribuições que constituem cada processo produtivo estão sendo cumpridas visando a sua contribuição específica no conjunto das demais atribuições que configuram a missão organizacional, quer seja na fabricação de produtos, quer seja na realização de serviços. Trata-se de uma aferição do *modus operandi* dos colaboradores nos diversos contextos profissionais da organização, que pode ser desenvolvida tanto pelo público interno quanto pelo público externo.

Pontes (1996) entendendo a avaliação de desempenho como método, esclarece que se trata de um processo continuado, que busca estabelecer um tipo de relação bem próxima com os colaboradores visando a obtenção dos resultados pretendidos pela organização, considerando os objetivos formulados. Sendo assim, vai acompanhar as atividades de cada colaborador, que diante da identificação de qualquer desvio, corrige os rumos e avalia os resultados obtidos. A avaliação de desempenho, nesse contexto, divulga os resultados pretendidos, realiza o acompanhamento do trabalho realizado e fornece feedback contínuo das tarefas realizadas, afim de obter informações seguras para replanejar estratégias que favoreçam a melhoria dos resultados e que também pode evidenciar potencialidades para a realização de outras atividades profissionais. “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (PONTES, 1996, p. 22). Reforçando essa ideia, Chiavenato (1998, p. 329), afirma que a avaliação de desempenho é “... um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”.

A avaliação de desempenho é, portanto, uma ferramenta importante na Gestão de Pessoas, que além de contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais, também fornece dados que evidenciam o crescimento do colaborador, que o estimula a vislumbrar novas posições e a criar expectativas de carreira profissional na organização. Qualquer que seja o resultado apurado da avaliação de desempenho, a ideia não é punir. É corrigir e aprimorar as diversas atividades que constituem cada segmento do processo produtivo.

Diante dos resultados negativos obtidos pela avaliação de desempenho, a decisão é corrigir os desvios e preparar o colaborador para realizar suas atividades de acordo com o desejável pela organização. Essa preparação ou requalificação é obtida pelo processo de treinamento. Toda empresa comprometida com as suas diretrizes não pode prescindir da formalização de um setor de treinamento e

desenvolvimento (T&D) em sua estrutura organizacional. São, também, consideradas estratégias essenciais para o progresso da organização. Sendo o treinamento encarregado de corrigir e melhorar o desempenho profissional dos colaboradores e, diante da necessária exigência operacional, preparar contingente especializado para realizar atividades específicas introduzidas no processo produtivo atualizado ou modificado.

Chiavenato (2008) define treinamento como um processo educacional de curta duração que, realizado de maneira sistemática e organizada, vai promover a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos. Dessa forma, traduz-se numa importante ferramenta que contribui com o desenvolvimento profissional, aperfeiçoando competências e produzindo resultados otimizados das atividades realizadas pelo colaborador. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), complementando essa ideia, afirmam que o treinamento:

(a) tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; (b) proporciona chances para o permanente desenvolvimento pessoal, seja na atual função que desempenha ou em outras que o indivíduo vier a exercer; (c) modifica as atitudes das pessoas, visando estimular um clima mais satisfatório entre elas, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Já num contexto mais ampliado, o desenvolvimento é considerado como um processo acumulativo de conhecimentos, habilidades e atitudes. As experiências as quais o colaborador se submete no decorrer de suas atividades profissionais vão contribuindo com uma condição de *know how* que lhe confere segurança e consciência sobre as suas decisões e ações no ambiente de trabalho. Isso vai sendo adquirido ao longo do tempo, seja por meio dos treinamentos realizados ou seja pelo exercício diário de suas atribuições, que vão sendo apropriados naturalmente numa relação produtiva entre a teoria e a prática.

Desenvolvimento é definido por Chiavenato (2008) como um processo contínuo de aprimoramento das capacidades e motivações do colaborador que o torna um bem valioso da empresa. Dessa curta definição são possíveis desdobramentos de categorias que mais bem elucidam esse processo. Enquanto o treinamento nos fornece a ideia de solução imediata, portanto, de resposta no presente, o desenvolvimento remete ao futuro, a uma preparação de longo prazo. Aquisições que vão acontecendo por etapas ao longo de determinado tempo por meio de procedimentos que podem ser aplicados diante de contingências profissionais ou que podem ser planejados considerando as atividades futuras do colaborador no cargo para o qual foi contratado. Podem ser programados cursos e uma variedade de treinamentos profissionais que visem o seu crescimento técnico e

pessoal. Realizado de maneira sistemática, o desenvolvimento vai contribuir com o processo acumulativo denominado aprendizagem organizacional.

Ao mesmo tempo em que se traduz numa estratégia organizacional por meio do qual empresa e colaborador se beneficiem, também pode se constituir num risco ao se estar preparando um profissional para o mercado. Ou seja, oportunidades de trabalho mais bem remuneradas pode seduzir o colaborador de uma empresa que se destaca por qualificar os seus funcionários para outra empresa que lhe ofereça maiores vantagens para atuar na mesma função. Mas, essa situação merece um estudo mais aprofundado, considerando o retorno do investimento realizado e a preocupação com a retenção de talentos, que não é o nosso propósito neste artigo.

Ressaltamos que o programa de T&D, com o emprego de suas específicas ferramentas, promove o crescimento permanente tanto organizacional quanto pessoal dos colaboradores. Nesse contexto, manifesta-se uma lógica de interdependência fácil de se perceber. Diante do crescimento pessoal e profissional do colaborador, também cresce a organização. Ao se desenvolver as condições profissionais do colaborador, conseqüentemente desenvolve-se a organização por meio do aparato técnico-profissional e da qualidade empreendidos em seus processos de produção, de fornecimento de serviços e de relacionamento interpessoal, além de fomentar o grau de satisfação com o resultado do trabalho realizado, tanto no nível gerencial quanto no nível operacional, como também dos clientes.

Um programa de T&D instituído e adequadamente realizado, e com dinamismo, pode promover a melhoria do desempenho profissional do colaborador e a descoberta de competências ainda não conhecidas ou praticadas com vistas em realizar atividades mais complexas. Também pode, por meio da contínua atualização dos processos técnico e tecnológico pertinentes às suas atribuições, estimular a sua perspicácia cognitiva capaz de criar ou modificar processos num contexto de inovação, mesmo que ainda incipiente. Certamente isso vai sensibilizá-lo a desenvolver motivação ao realizar com prazer as suas atividades profissionais e a ter maior comprometimento com o alcance dos objetivos institucionais, consciente da importância do papel que desempenha na estrutura organizacional.

Considerando o programa de T&D e o contexto organizacional, um dos benefícios prontamente despontados é a melhoria da qualidade na realização dos processos gerenciais e dos processos operacionais considerando as atividades profissionais e os seus respectivos resultados. Inevitavelmente a empresa vai se modificar. A introdução de novas políticas institucionais e a remodelação da estrutura organizacional vão acarretar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que tende a projetar a empresa positivamente, levando-se em conta a sua imagem junto aos seus colaboradores, aos seus concorrentes diretos, aos *stakeholders* em geral e aos seus clientes. Outros benefícios podem ser destacados como o satisfatório

fluxo processo-produto, a possibilidade de contar com a formação de equipes de alto desempenho, desencadear um ambiente de inovação e alcançar com a competência desejada os seus objetivos estratégicos. Todos esses benefícios consagrados com comprometimento e num clima de satisfação.

A equipe de treinamento, alinhada com a equipe de avaliação de desempenho e com os gestores dos colaboradores avaliados, vai organizar o programa de treinamento pertinente, visando resgatar as condições profissionais satisfatórias ao desempenho das atividades objeto do treinamento. Dessa forma, o treinamento assume o papel coadjuvante nos processos que primam pela busca da qualidade nas atividades profissionais, no processo de produção, nos serviços prestados e nas decisões gerenciais. Um treinamento adequado e que pretenda modificar situações de risco, sejam nas atividades operacionais ou nas atividades de gestão, precisa ter foco. Precisa atacar os problemas que podem interferir diretamente nos negócios da organização e conseqüentemente manchar a sua imagem no mercado em que atua. Para isso, é muito importante que seja direcionado e que resolva a situação de risco identificada. Essa identificação será obtida por meio do levantamento das necessidades de treinamento – LNT.

O levantamento das necessidades de treinamento além de identificar situações que possam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, também identifica situações em que certos setores da sua estrutura organizacional carecem de preparação para operar novos equipamentos; para a apropriação de novas técnicas introduzidas no processo de produção; para a aquisição de novos paradigmas gerenciais; para melhorar o relacionamento interpessoal de seu contingente de colaboradores e, também, para aumentar o nível de conhecimento e de outros saberes de seus colaboradores, que vão potencializar a sua capacidade cognitiva e melhorar a capacidade de comunicação direta ou de interpretação dos informes oficiais disparados pelo processo de comunicação interna. Com essas finalidades, o treinamento pode ser direcionado segundo os propósitos que o tipifica.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220;221) existem, pelo menos, quatro tipos de treinamento: (1) Treinamento de integração, que visa a adaptação dos colaboradores ao contexto organizacional; (2) Treinamento técnico-operacional que tem a finalidade de capacitar profissionais para desempenhar certas atividades específicas; (3) Treinamento gerencial, que desenvolve habilidades para lidar em consonância com as exigências técnicas, administrativas e comportamentais; e (4) Treinamento comportamental que orienta atitudes para evitar ou resolver situações que possam prejudicar o relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho.

Além de corrigir desvios ou melhorar desempenhos, há, também, a necessidade, em certas situações, de se investir na escolarização e na qualificação

profissional dos colaboradores. Quando a necessidade aponta para processos de treinamento mais duradouros ou que demandam a atuação de profissionais especializados em áreas que não são contempladas pela organização, a indicação para a sua pronta solução pode situar-se no contexto de processos específicos de profissionalização como também na esfera da educação formal. Nesse contexto, a necessidade do treinamento vai além da capacitação e adquire a conotação de formação. Diante dessa realidade, uma organização com disposição administrativa e financeira vai se lançar ao contexto da educação corporativa, visando soluções estratégicas de possuir em seus diversos segmentos profissionais, colaboradores mais bem preparados e detentores do conhecimento e demais habilidades requeridas pelo planejamento estratégico.

A educação corporativa traduz-se numa forte estratégia diante da necessidade que uma organização possui e não a tem contemplada nos processos regulares de formação ou de especialização oferecidos por instituições autorizadas oficialmente para esse propósito. Ou, ainda, quando o grau de especificidade da atividade profissional que carece pode ser transferida por seus profissionais em parceria com outros profissionais qualificados em outras áreas que vão enriquecer o processo de formação ou especialização profissional. Em outras palavras, trata-se do deslocamento de processos educacionais de instituições reconhecidas e certificadoras de títulos de seu espaço físico instituído para as dependências da organização. É a presença da escola na empresa. “As empresas [...] ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa” (MEISTER, 1999, p. 23).

Essa realidade adaptada de escolarização, formação e especialização profissional pode receber tratamento administrativo e pedagógico de acordo com as peculiaridades do funcionamento da organização e atendendo às especificidades curriculares e de configuração pedagógica segundo as exigências oficiais as quais se submetem as instituições educacionais, para dar validade às certificações pretendidas decorrentes desse processo. ///

Dentre as adaptações que não prejudiquem as atividades profissionais de seus colaboradores, o processo pode ser modificado com a utilização do tempo de estudo mais bem aproveitado, em horários flexíveis; com material didático previamente preparado e de acesso facilitado aos colaboradores; práticas profissionais no próprio ambiente de trabalho; ambientes de pesquisa e estudos adequadamente oferecidos, dentre outras adaptações pertinentes e necessárias, cujo propósito seja o de evitar a ausência do colaborador por longos períodos de tempo de suas atividades profissionais, enquanto utiliza o tempo de estudo de forma enriquecedora, durante a sua jornada diária de trabalho, a contemplar as

necessidades pontuais e os interesses corporativos e tendo como forte aliada a tecnologia da informação e comunicação no contexto da Educação a distância e de acordo com as ferramentas do processo *e-learning*. (MARTINS, 2004; EBOLI, 2004; BLOIS, MELCA, 2005; SANTOS, RIBEIRO, 2020).

A educação corporativa precisa ser entendida como mais uma estratégia organizacional importante e que deve merecer uma estrutura própria e formalizada com profissionais especializados que com conhecimentos técnicos específicos vão desenvolver atividades reconhecidas pelos órgãos oficiais de ensino por meio de documentação pertinente de cooperação técnica e parceria institucional, juridicamente oficializada de acordo com os propósitos que atendam aos interesses dos seus participantes.

### **3 I EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Há, reconhecidamente, diversos autores que se dedicaram ao estudo da educação corporativa e da universidade corporativa. Estudos valorosos que muito têm contribuído com a fundamentação de pesquisas nessa área e a elaboração dos textos consequentes. Neste título vamos sustentar o discurso em obras de pesquisadores dessa área e priorizar os estudos de Marisa Eboli e Jeanne Meister, que se tornaram referências no estudo da educação Corporativa, por fornecerem especificidades que orientam, com riqueza de dados, bordagens que ganham cientificidade com os resultados de suas investigações.

Considerando o contexto semântico desses termos, há necessidade de inicialmente tratarmos de sua distinção. Como já se sabe, segundo Meister (1999), a educação corporativa surgiu da iniciativa de empresas americanas em preparar mão de obra especializada para atender suas necessidades organizacionais.

De acordo com Eboli (2004a) a educação corporativa tem a sua origem no contexto das organizações, com a sua trajetória inicialmente constituída na prática para depois ganhar espaço nas pesquisas acadêmicas. O que se pode dizer que da análise dos resultados da prática empresarial a educação corporativa foi se consolidando como campo de estudos e pesquisas científicas. Segundo essa pesquisadora, foi a partir do estudo das melhores práticas é que os conceitos acabaram admitidos na realidade acadêmico-científica.

Segundo essa autora, “programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eles eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração”. Isso se configura numa realidade educacional, numa ambiência de educação, ou seja, numa incipiente instituição educacional. Infere-se disso uma diferença entre os processos educacionais direcionados ao *staff* institucional e os processos de treinamento destinados às capacitações pontuais dos demais

funcionários. Desse contexto surge a ideia de universidades corporativas considerando a transição dos objetivos voltados para a mudança das condições profissionais dos colaboradores pela, então, passagem dos centros de treinamento e desenvolvimento “para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa. Na prática é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de Educação Corporativa” (EBOLI, 2004a). E, nesse contexto, a partir da utilização em seu texto, essa autora acaba sugerindo o entendimento de que Universidade Corporativa e Educação Corporativa sejam considerados termos equivalentes.

A despeito de concordarmos com Marisa Eboli, sobre esse entendimento, abrimos aqui um parêntese para propor uma reflexão sobre a distinção entre esses termos. A educação recebeu numerosos conceitos ao longo do tempo, a partir da ideia de formação do indivíduo o mais completo possível para viver em sociedade. Desde a noção grega de formação integral anunciada pela *paideia*, na antiguidade clássica, vem sendo acrescentados outros propósitos à educação que vão modificando o seu conceito, considerando o papel que o indivíduo tem de exercer enquanto cidadão consciente e produtivo como um agente ativo do seu tempo. Numa linguagem pedagógica, o vínculo maior da educação está no processo da aprendizagem. Isso acaba por torna-la num processo abrangente que considera tanto as ações intencionais de mudança de comportamento como outras ações não intencionais próprias da convivência na qual o indivíduo vai enriquecendo o seu universo cultural, apropriando conhecimentos e experiências práticas que o instrumentaliza para mais bem lidar com as complexas relações e as diversas situações que se estabelecem na sociedade.

Nesse sentido, qualquer atividade planejada de mudança de comportamento na qual se pode internalizar informações ou obter instruções de como realizar certas atividades específicas no mundo do trabalho ou orientações de como lidar com certas situações em ambientes de convivência social como também outras formas de aprendizagem obtidas pela observação, pelo exemplo ou, ainda, pela forma como o indivíduo tem de lidar com situações sociais ou profissionais no seu cotidiano e que lhe atribui alguma aprendizagem que vai interferir na sua forma de pensar ou agir, fundamentando futuras atitudes e alargando seu rol de conhecimentos, estão no contexto das concepções educacionais.

Sendo assim, os treinamentos realizados no contexto profissional, pela organização ou sob seus auspícios, com vistas nas orientações programadas que tenham a intenção de atualizar ou aprimorar práticas profissionais acrescentando conhecimentos técnicos ou melhores práticas profissionais alimentando com importantes informações a aprendizagem organizacional, são considerados procedimentos educacionais. Logo, fazem parte do universo da educação corporativa



porque essas práticas estão no contexto dos processos de gerenciamento dos recursos humanos e de gestão do conhecimento por meio de atividades planejadas, entendidas como ações estratégicas que favorecem o atingimento do planejamento organizacional.

A gestão do conhecimento, integrada à corrente sociedade do conhecimento, como já sabemos, tem o seu foco nas possibilidades que a incorporação de conhecimentos pode proporcionar ao indivíduo, com aprendizagens diversas e o seu crescimento global, principalmente na dimensão profissional produtiva. Tem a ver com as mudanças que o conhecimento pode fazer no indivíduo. Se nas organizações, nos seus colaboradores. Isso no meio corporativo está relacionado com o desenvolvimento de competências que segundo Chiavenato (2008) trata-se da transformação do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) em resultados. Nesse sentido, Markert considera a competência uma propriedade pessoal caracterizada como um “comportamento independente na solução de problemas, a capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em sistemas interligados, e de assumir a responsabilidade no grupo de trabalho” (MARKERT, 2000, citado por QUARTIERO; CERNY, 2005, p.28). Para Eboli (2004b, p.140), alinhada com Chiavenato, competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) requeridos por cada segmento ou área de atuação da empresa. Isso quer dizer que a gestão do conhecimento pode ser considerada uma estratégia organizacional voltada para o aperfeiçoamento das condições profissionais dos colaboradores no contexto da gestão de pessoas.

Embora os treinamentos sejam atividades que integram a educação corporativa, esta vai muito além da qualificação profissional pretendida pelo treinamento porque pretende um processo de ampliação organizacional considerando as expectativas e as efetivas condições institucionais como também as potenciais competências do contingente de profissionais da organização. A educação corporativa trata-se de um projeto organizacional de formação cujo propósito é o de “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p.24). Como também um “guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização” (MEISTER, 1999, p.35).

Nas modalidades presencial, semipresencial ou a distância, pela educação corporativa podem ser realizados cursos de aprimoramento técnico-profissional dependendo da necessidade da organização. Se empresa estrangeira, por exemplo, preparar funcionários para dominarem os idiomas do país de origem e dos países onde possui filiais, assim como, da mesma forma, empresas brasileiras com filiais em outros países. Também pode instrumentalizar colaboradores para dominar

ferramentas específicas e as tecnologias introduzidas no processo de produção. Além disso, pode, por meio de convênios com instituições oficiais de ensino, realizar educação formal desde o nível fundamental, técnico e de especialização *lato sensu*, entre outros. Os ambientes de estudo podem ser espaços físicos na própria empresa como também espaços acadêmicos, centros de convenção ou espaços apropriados para favorecer o incremento da aprendizagem organizacional. Na modalidade a distância “tem-se a ‘qualificação’ num tempo menor (50%) e com custos reduzidos (60%), em relação aos cursos presenciais” (QUARTIERO; CERNY, 2005, p.37). Uma das vantagens é a aprendizagem obtida com as ferramentas das tecnologias de informação e comunicação - TIC. (MARTINS, 2004; BLOIS, MELCA, 2005; SANTOS, RIBEIRO, 2020).

Por essas características é que houve a disseminação nos meios acadêmico e empresarial, de que as práticas de educação corporativa passassem a ser entendidas como equivalentes às da universidade corporativa. Entendimento diferente da educação corporativa, a universidade corporativa, tem a ver com a concretização dos propósitos educacionais corporativos e com a sua estruturação física, administrativa e pedagógica para desenvolvê-los.

O conjunto das intenções e das ações educacionais, objetivos e programas de formação, qualificação, escolarização, especialização e capacitação profissionais, configura o contexto da educação corporativa, seja no ambiente organizacional ou em locais externos a ela obtidos por locação para a realização de cursos ou treinamentos ou, seja ainda, no ambiente virtual com o mesmo propósito (SANTOS; RIBEIRO, 2020).

Por outro lado, entendemos que a universidade corporativa – UC constitui-se num ambiente, um espaço físico ou virtual destinado ao ensino configurado como uma instituição voltada para a formação e/ou pós formação profissional de uma determinada organização. A educação corporativa traduz-se na idealização e realização dos processos de profissionalização, especialização, qualificação e capacitação de colaboradores, enquanto a universidade corporativa traduz-se na concretização dessa idealização como o seu *locus* de desenvolvimento. O lugar de convivência, relações e aprendizagens onde ocorrem a socialização do conhecimento e a disseminação da prática profissional tecnicamente ajustada às necessidades organizacionais. A educação corporativa é o ideal institucional de educação especializada continuada e a universidade corporativa a instituição organizada para o desenvolvimento da educação corporativa.

Eboli (2004a), afirma que a missão da Universidade Corporativa é “formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), através de um processo de aprendizagem ativa e contínua”. Isso implica, então, em um

processo permanente, nos moldes de uma política institucional, cuja intenção está em configurar uma cultura de formação, qualificação e aperfeiçoamento profissional, que além de desenvolver competências em seus colaboradores, tem foco no alcance dos objetivos estratégicos institucionais com parâmetros operacionais de excelência. Isso, também, pode estimular a motivação dos colaboradores pelo autoconhecimento de potencialidades ainda não conhecidas e o exercício com segurança das atribuições que desempenha na organização, o que com o tempo vai torna-lo um especialista. Pensa-se que disso possa emergir um sentimento de reconhecimento e importância profissional, contribuindo, assim, com importantes impactos que vão favorecer o cumprimento consciente da missão organizacional, como uma consequência natural e orgânica.

Essa mesma pesquisadora descreve pressupostos importantes da Universidade Corporativa comparados as intenções dos processos de T&D:

O conceito de UC corresponde à implementação dos seguintes pressupostos: **Objetivo Principal:** Desenvolver as competências críticas do negócio em vez de habilidades individuais; **Foco do Aprendizado:** Privilegiar o aprendizado organizacional fortalecendo a cultura corporativa e o conhecimento coletivo, e não apenas o conhecimento individual; **Escopo:** Concentrar-se nas necessidades dos negócios, tornando o escopo estratégico, e não focado exclusivamente nas necessidades individuais; **Ênfase dos Programas:** Conceber e desenhar ações e programas educacionais a partir das estratégias de negócios, ou seja, da identificação das competências críticas empresariais; **Públicos-alvo:** Adotar o conceito de educação inclusiva, desenvolvendo competências críticas no público interno e externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais e comunidade), e não somente nos funcionários; **Local:** Contemplar a possibilidade de ser um projeto virtual e não necessariamente um local físico; **Resultado:** Aumentar a competitividade empresarial e não apenas o aumento de habilidades individuais. (EBOLI, 2004a, grifos nossos)

Eboli (2004a) acrescenta ainda que é:

Importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de Universidades Corporativas demonstram uma capacidade invejável de “enxergar primeiro o futuro” e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar Sistemas de Desenvolvimento de Talentos Humanos pautados pelos mais modernos princípios de Sistemas Educacionais Competitivos.

A UC tem, então, a precípua missão de atender as necessidades específicas das organizações, priorizando a apropriação de conhecimentos e habilidades técnicas por aqueles colaboradores que vão desenvolver atividades que contemplem os seus objetivos estratégicos, que podem estar situados no contexto de novas atribuições profissionais ou no aperfeiçoamento de outras já realizadas. Esse novo

“paradigma” de aprendizagem organizacional tem, na atualidade, lançado mão dos benefícios oferecidos pelas TIC, utilizando plataformas que favorecem a aplicação da Educação a Distância – EAD.

De acordo com o então Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, documento mantido na rede para consulta aberta, pelo menos até 2015, a universidade corporativa representa a consolidação da prática de educação corporativa na empresa, que deve envolver a criação de uma unidade física; ampla gama de cursos e atividades de treinamento; qualificação e formação de pessoas (público interno e externo); níveis e modos de ensino distintos, com estratégias operacionais de educação distintas e coordenadas; e constituir-se em uma unidade de negócio da empresa. (MDIC, 2015)

Por ter foco nas carências profissionais do processo de produção ou de prestação de serviços, a UC assemelha-se às universidades convencionais pela tríade conhecimentos-habilidades-valores, variáveis que vão ao encontro do processo ensino-aprendizagem, entendido na UC como aprendizagem organizacional. Entretanto, difere-se quanto a sua estrutura e sua subordinação às exigências oficiais do Ministério da Educação, que controlam as instituições de ensino superior credenciadas. Na UC os cursos ou treinamentos são direcionados visando preencher lacunas operacionais ou gerencias, ou, ainda, qualificar mão de obra. Por isso, tratando-se de empreendimentos exclusivos para a organização, a certificação têm, apenas, reconhecimento no contexto corporativo, seja na empresa que instituiu a UC ou seja nas empresas que reconhecem o processo de qualificação empregado pela UC para a qual enviará seus colaboradores para se qualificarem.

#### **4 | EDUCAÇÃO CORPORATIVA, PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**

Considerando o conjunto das estratégias organizacionais, é possível conceber a educação corporativa como um dos elementos desse conjunto a constituir-se como potencialmente responsável pelo desenvolvimento das competências organizacionais.

Já é amplamente admitido que o planejamento constitui-se, em linhas gerais, de ideais políticos, objetivos atingíveis, ações direcionadas, previsão e disponibilização de recursos, cronogramas e processos de controle e de avaliação dos resultados. Confirmando isso, Chiavenato (2004) resumidamente nos diz que o planejamento é o ponto de partida do processo administrativo, no qual estão descritos os objetivos institucionais que levam em consideração os recursos disponíveis para o seu alcance de maneira eficaz.

Antes das importantes e objetivas descrições do planejamento, a

organização precisa ter conhecimento sobre as suas atuais condições para obter a fundamentação necessária visando projetar resultados e prever a posição possível de alcançar no mercado em que atua. Por esse diagnóstico, é possível conhecer suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças e ter a necessária segurança para planejar o seu futuro. Ainda por esse diagnóstico e pelas contribuições da avaliação de desempenho será possível conhecer as reais condições profissionais de seus colaboradores, identificando deficiências que precisam ser corrigidas e potencialidades que devem ser desenvolvidas.

O planejamento é, portanto, o principal orientador dos passos da organização com vistas na concretização da sua missão e no alcance da sua visão projetada. Mesmo sendo o condutor do ânimo coletivo e das atividades realizadas em todos os projetos da organização, o planejador precisa identificar as possíveis forças contrárias que podem dificultar o pleno desenvolvimento do planejamento.

A educação corporativa alinha-se ao contexto da inovação nas organizações, potencializando, assim, as condições competitivas. No mercado competitivo organizacional, uma premissa incorporada ao comportamento gerencial, sob o risco, em seu contrário, de se tornar um empecilho aos resultados pretendidos, está consubstanciada na ideia norteadora de aperfeiçoamento contínuo dos processos, desenho funcional e capacidade institucional, impelindo as organizações a sair da zona de conforto, combater a inércia e buscar novos desafios.

Contexto em que é possível contrastar, de um lado, organizações que se antecipam às demandas e transformações no segmento de mercado ou área de atuação, apropriando-se reflexivamente e planejando a superação de suas contingências por meio de processos inovadores para atingir seus objetivos institucionais, liderando e inovando de forma a modular ou dominar o próprio mercado ou atividade. E, de outro lado, as organizações atingidas pelos mesmos desafios e que reativamente tentam escapar de suas consequências, as vezes sobrevivendo e as vezes fracassando. Ou seja, a avidez e a competência para a gestão da inovação são características necessárias para a atuação organizacional nesse contexto.

Uma das estratégias possíveis de inovação está na ação proativa e colaborativa, pelo emprego de processos criativos que devem contemplar as dimensões da pesquisa e desenvolvimento (P&D). Superar os desafios de mercado é romper com o *status quo* e lançar mão de novas possibilidades que contribuam com o crescimento da organização e que potencializem o fôlego necessário para além do enfrentamento das contingências, porque torna-se imprescindível continuar evoluindo e participando ativamente de seu setor de atuação com pesquisa e com tecnologias apropriadas. Sejam públicas ou privadas, em cada uma dessas esferas de atuação, as organizações precisam atuar na manutenção e na progressão de suas atividades visando contemplar a sua missão e contribuir com o projeto de auto

realização a partir de suas visões transcendententes.

Adicionalmente, se poderia argumentar que a mentalidade da inovação tende a estar cada vez mais incorporada aos processos organizacionais de tomada de decisão, absorvendo toda a cultura organizacional em sentimento de emulação e sinérgica mobilização de todos os setores e dos colaboradores concernidos nesses processos. Seria uma tomada de consciência visando a implementação de importantes mudanças organizacionais. Logo, relacionadas à estrutura e aos processos em todos os níveis da organização. Seja qual for o modelo de gestão, dois componentes estarão sempre subjacentes à qualquer processo de tomada de decisão: a pesquisa e a inovação.

A ação inovadora possibilita transformações favoráveis à melhoria dos resultados organizacionais (KANTER, 1988)<sup>2</sup>. Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que quando pesquisadores estudam organizações com características de gestão inovadora, costumam considerar as categorias estrutural, cultural e de recursos humanos, contributivas ao clima de criatividade.

Uma organização que realiza P&D estimula a pesquisa científica e tecnológica em sua área de atuação, quer seja contribuindo com o conhecimento científico, por meio de publicações científicas, quer seja com novas tecnologias, por intermédio de ferramentas específicas de TIC, metodologias e procedimentos organizacionais diversos de acordo com a sua expertise, contribuindo com a criação de protótipos e modelos industriais e o (re)desenho de processos e serviços, capazes de lhe conferir autoridade e produzir riqueza pelo elevado valor técnico-científico agregado.

Nesse contexto, organizações que instituem processos de gestão da inovação necessários à sua atuação, precisam desenvolver mentalidade de inovação e avidez incorporadas ao seu comportamento gerencial, por meio de conhecimentos e habilidades para apropriação reflexiva, planejamento da missão contemplada e concretização dos objetivos organizacionais projetados à luz de suas visões transcendententes para a gestão da ação inovadora, proativa e colaborativa de estímulo à pesquisa científica e tecnológica em sua área de atuação, capaz de mobilizar todos os setores e os colaboradores concernidos, de forma a conferir autoridade, produzir riqueza e agregar valores.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da produção acadêmica, seria possível questionar até que ponto um texto que utiliza argumentos que relembrem a importância de conhecidos elementos propedêuticos da gestão organizacional de pessoas poderia contribuir com os propósitos de uma publicação científica levando-se em conta a pretensão de

---

2. Citação feita por Robbins; Judge; Sobral (2010, p.578).

eventos científicos, veículos de publicação e de pesquisadores ao oferecer valorosas contribuições originais, incrementando, com isso, o arcabouço teórico e prático, e as possibilidades da pesquisa aplicada nas diversas áreas do conhecimento, com novos achados e o preenchimento de lacunas deixadas por numerosos estudos e pesquisas.

Diante da realidade organizacional e do enfrentamento diário das circunstâncias impostas pelo mercado de atuação, cujas mudanças requerem decisões estratégicas e de risco iminente, novas compreensões vão sendo obtidas e vão alterando o panorama administrativo, exigindo do gestor, em certa medida, comportamentos radicais que numa leitura técnico-profissional pode evidenciar contradições ou mudança de paradigma.

Revisitar essas estratégias de gestão, com reflexão, dá a impressão de que gestores estão deixando de considerar, com mais afinco, importantes intenções consagradas no planejamento institucional e faz despertar dúvidas sobre até que ponto a organização vem cumprindo rigorosamente cada etapa planejada segundo o cronograma estabelecido e em que medida os objetivos têm sido alcançados. Sabemos ser comum que depois da reunião de socialização do planejamento estratégico organizacional e sua conseqüente ressonância obtida pelas demais reuniões setoriais especificando os objetivos estratégicos e suas pertinentes metas no nível operacional da organização, pode haver uma certa e perigosa acomodação desde os níveis gerenciais até os colaboradores diretamente envolvidos na execução do negócio da organização.

Isso porque também sabemos que quando a trajetória organizacional segue o seu curso com resultados, pelo menos, satisfatórios, a tendência é “respirar” com mais tranquilidade porque “tudo está nos eixos”. E é nesse contexto no qual pode estar residindo o risco da admissão de pousar na “zona de conforto” se beneficiando, por algum tempo, da serenidade dos “ventos favoráveis”. Mas, também é possível que inesperadamente o caos se instale.

Acompanhamento fino ou controle rígido são comportamentos gerenciais, que podem ser disfarçados para amenizar a pressão sobre o processo de produção e favorecer o clima organizacional harmonioso, mas, não podem ser ignorados em função de uma “desnecessária” presença incômoda do gestor no ambiente produtivo. É, sim, muito importante a observação direta sobre as atividades realizadas por cada colaborador para se ter a absoluta convicção de que o planejamento está sendo executado conforme a sua projeção. Qualquer que seja a variável enviesada ou o menor dos desvios identificado, precisam ser imediatamente controlados.

Mesmo que o processo de comunicação tenha cumprido o seu papel organizacional de socializar cada propósito do planejamento estratégico desde a missão até a mais específica atividade operacional, a organização ainda vai

depende do grau de influência que seus líderes possuem sobre seus colaboradores. Desse relacionamento interpessoal e profissional no qual se estabelece a confiança entre líderes e pares, outro valor é requerido visando o adequado e responsável cumprimento de cada uma das atividades planejadas. Trata-se do comprometimento individual e coletivo com vistas na consecução dos objetivos e metas organizacionais previamente formuladas e conhecidas por todos. Não bastam o empenho e a responsabilidade para realizar o trabalho distribuído, é mais que necessário que o prazo de finalização e a qualidade do resultado sejam perseguidos com direção e motivação. Ou seja, o compromisso que o colaborador demonstra por meio da função profissional que exerce e a consciência que deve possuir sobre a importância da sua contribuição como peça fundamental da engrenagem organizacional.

Sendo assim, pela avaliação permanente do desempenho dos colaboradores cujos resultados têm a conotação de *feedback* das atividades desenvolvidas na organização, o responsável pela gestão de pessoas, articulado com os demais gestores da estrutura organizacional, vai elaborar programas ou sessões de treinamento que visem preparar o colaborador para atuar profissionalmente de forma consciente e segura; corrigir desvios ou vícios profissionais que se afastam dos propósitos institucionais; e aprimorar certas atividades que fundamente e justifique a progressão profissional ou a atuação em novas atribuições. Havendo a necessidade de preparação pelo processo de formação, a decisão pode ser pela implantação da política organizacional de educação corporativa, favorecendo estratégias que consolidem a pesquisa e desenvolvimento, e o processo de inovação, então, ferramentas estratégicas imprescindíveis aos processos de gestão organizacional e de pessoas.

## REFERÊNCIAS

BLOIS, M.; MELCA, F. **Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. totalmente revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como incrementar talentos na empresa**. 7ª Edição. SP: Manole Editora, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.



DICIONÁRIO INFORMAL. Verbete “murundu”. Disponível em <[www.dicionarioinformal.com.br](http://www.dicionarioinformal.com.br)> Acesso em 12/02/2020.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: da Prática à Teoria**. EnANPAD 2004a. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/apdf/enanpad2004-grt-1816.pdf>> Acesso 06/04/2019.

\_\_\_\_\_ **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004b.

EBOLI, Marisa; HORNAUX JUNIOR, Flávio; IVANOFF, Gregório Bittar; MANCINI, Sérgio. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa**. EnANPAD 2005. Disponível em <[www.anpad.org.br/admin/pdf/enapad2005-gpra-2029.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapad2005-gpra-2029.pdf)> Acesso 06/04/2019.

KANTER, R.M. **When a thousand flowers bloom: structural , collective and social conditions for innovation in organozations** (Quando mil flores desabrocham: condições estruturais, coletivas e sociais para a inovação nas organizações), in B. N. Staw e L. L. Cummings (Orgs), *Research in organizational Behavior*, v. 10, Greenwich, CT: JAI Press, 1988, p. 169-211.

MARKERT, W. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. **Educação e Sociedade**. Campinas, n.72, ago., p.177-196, 2000.

MARTINS, H. G. **Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras**, 2004. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Universidades Corporativas**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades.html>>. Acesso em março de 2015.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho – nova abordagem**. 6ª edição. SP: LTR, 1996.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; TIMOTHY, A. Judge; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Aparecida de F.T.; RIBEIRO, NaylC. F. **Educação Corporativa**. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Disponível em <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>> Acesso em 31/05/2020.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª. ed. São Paulo: FGV, 2001.

## EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?

*Data de aceite: 03/11/2020*

### **Mariana Lopes Torres**

Universidade Estácio de Sá  
Rio de Janeiro – RJ  
<http://lattes.cnpq.br/6751889244641175>

### **Isabel de Sá Affonso da Costa**

Escola de Negócios e Seguros  
Rio de Janeiro – RJ  
<https://orcid.org/0000-0002-4386-9385>

### **Cecilia Lima de Queirós Mattoso**

Universidade Estácio de Sá  
Rio de Janeiro – RJ  
<https://orcid.org/0000-0001-6573-9170>

**RESUMO:** Este artigo apresenta resultados de pesquisa que objetivou identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira, buscando entender os fatores que constituem a noção de felicidade, os elementos que interferem na articulação entre carreira e felicidade no trabalho e as principais razões que motivaram as mulheres entrevistadas a realizarem uma mudança de carreira. Para tanto, optou-se por uma abordagem qualitativa, a partir de estudo de caso múltiplo. Foram aplicadas técnicas de entrevista semiestruturada e duas técnicas projetivas (construção de desenhos e questionário de frases evocadoras) a 11 mulheres que se encontram em meio de carreira e que realizaram uma mudança na vida profissional de um emprego para o empreendedorismo. Os resultados apontam que as razões que motivam

as mulheres a optarem pela transição de carreira perpassam, sobretudo, pela busca por liberdade e por exercerem uma atividade laboral que gere valor e impacte a vida de outras pessoas. Além disso, elas articulam a felicidade em suas escolhas profissionais através de etapas que se iniciam em um processo de autoconhecimento e de identificação do sentimento de insatisfação até a descoberta de novas possibilidades de atuação junto a um planejamento para a transição e o apoio da família. A pesquisa revelou que a busca por um trabalho associado ao sentimento pessoal de felicidade supera outros fatores também valorizados, como estabilidade e retorno financeiro imediato, propondo às empresas avaliarem as políticas de retenção de talentos através da possibilidade de manterem atividades laborais que proporcionem liberdade, qualidade de vida e propósito, de modo que outras mulheres entendam de que forma é concebível alinhar a felicidade com o trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Felicidade; Mulheres; Transição de Carreira; Carreiras; Gênero.

### IN SEARCH OF HAPPINESS: WHAT LIES BEHIND WOMEN'S CHOICES IN BUILDING THEIR CAREERS?

**ABSTRACT:** This research aims to identify how women in the mindset of their professional trajectories associate subjective feelings of happiness when making a career transition. More precisely, understanding the factors that constitute the notion of happiness, the elements that interfere in the articulation between career and happiness at work, and the main reasons that motivated the interviewed women to make

a career change. For this, a qualitative approach was chosen, based on a multiple case study. The Theory of Positive Psychology, studies on management and career transition and research carried out on happiness at work guided analyzes. Semi-structured interview techniques and two projective techniques - projection of drawings and questionnaire of evocative phrases - were applied to 11 women who are in the middle of a career and who made a change in the professional life of a job under the Consolidation of Labor Laws regime (CLT) for entrepreneurship. The main results of the research point out that the reasons that motivate women to choose the career transition go, above all, for the search for freedom and for exercising a work activity that generates value and impacts other people's lives. In addition, they articulate happiness in their professional choices through steps that begin in a process of self-knowledge and identification of the feeling of dissatisfaction until the discovery of new possibilities for action together with planning for the transition and support of the family. As a practical contribution, this research revealed that the search for a job associated with a personal feeling of happiness surpasses other factors also valued, such as stability and immediate financial return, proposing to companies to evaluate talent retention policies through the possibility of maintaining work activities that provide freedom, quality of life and purpose, so that other women understand how it is conceivable to align happiness with work.

**KEYWORDS:** Happiness; Women; Career Transition; Career; Genre.

## 1 | INTRODUÇÃO

A pesquisa empírica sobre a felicidade como causa e não como consequência de resultados desejáveis no trabalho ganhou força com o crescimento da Psicologia Positiva, corrente que surgiu no final dos anos 1990 com Seligman (2019), e ganhou destaque no início dos anos 2000. A partir de então, iniciou-se um processo crescente de interesse pelas emoções e eventos positivos dentro das empresas, como bem-estar, engajamento, satisfação e experiência positiva no trabalho (RODRÍGUEZ-MUÑOZ; SANZ-VERGEL, 2013).

Para Diener (1984, 2000), a felicidade é como um estado contínuo, subjetivo e psicológico de bem-estar, que envolve julgamentos cognitivos e reações afetivas. A felicidade é entendida, então, como um estado de “bem-estar subjetivo” que está relacionado à forma como as pessoas veem, sentem e pensam sobre as suas vidas. Esse entendimento evidencia a perspectiva intangível da felicidade e mantém cada pessoa de forma singular na concepção do seu próprio bem-estar (KESEBIR; DIENER, 2008).

Nas últimas duas décadas ocorreu a expansão de um movimento cujo interesse é analisar a felicidade individual em diversos campos das ciências sociais como a Administração e a Economia (KRAUSER, 2015). Krauser (2015) e Fisher (2010) enfatizaram que a felicidade pode ser a razão para um melhor desempenho dos indivíduos no trabalho, e esse é um dos motivos do tema ser um campo

crescente de pesquisa na área da Administração.

No estudo da relação entre felicidade e trabalho, destaca-se a contribuição de Fisher (2010). Para a autora, no ambiente laboral, a felicidade sofre interferência de eventos de pequena duração, condições das atividades, e é influenciada por elementos estáveis, como a personalidade da pessoa, suas necessidades e preferências individuais (FISHER, 2010).

A felicidade no trabalho mostra-se como um fenômeno mais amplo que satisfação laboral. Para Fisher (2010), refere-se “a uma medida abrangente que pode incluir o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (FISHER, 2010, p. 384).

Nesse sentido, estudos indicam que as empresas se mostram cada vez mais atentas a esse tema, já que diversas evidências apontam que pessoas felizes estão mais satisfeitas com seus empregos e, conseqüentemente, tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho em relação aos indivíduos infelizes (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005). Do mesmo modo, segundo Fisher (2010), “a felicidade no trabalho provavelmente é a cola que retém e motiva os funcionários de alta qualidade no futuro” (FISHER, 2010, p.404). Assim, o tema da felicidade no trabalho apresenta-se promissor nos estudos de comportamento organizacional e de gestão de pessoas. No entanto, cabe questionar, entre outros aspectos, se os profissionais articulam a ideia de felicidade na construção de suas escolhas profissionais.

Em paralelo ao crescimento da pesquisa empírica sobre a felicidade no trabalho, na década de 1990, tanto Defilippi e Arthur (1994) quanto Hall (1996) apontaram mudanças nas relações de emprego e modificações estruturais do conceito de carreira. Segundo Defilippi e Arthur (1994), e Hall (1996), fatores como a estabilidade, a lealdade e o crescimento vertical em uma única empresa, durante a trajetória profissional do indivíduo, são menores que no passado. Assim, as relações empresa-funcionário estão cada vez mais independentes, ou seja, os indivíduos dependem menos de uma única companhia para desenvolverem suas carreiras; e o sucesso nessa trajetória estaria, segundo a literatura, mais relacionado ao sucesso psicológico (HALL, 1996, 2004; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; MAREE, 2015).

Nesse contexto de carreiras sequenciais menos comuns e indivíduos medindo seu sucesso por aspectos subjetivos, a busca pela felicidade ganha relevância e faz cada vez mais parte do discurso dos profissionais e das empresas (PAN; ZHOU, 2013). Estudos sugerem que pessoas felizes apresentam maiores possibilidades de se sentirem mais realizadas em vários aspectos da vida, como no que tange ao desempenho no trabalho, aos relacionamentos, à renda e à saúde (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005; DIENER; SELIGMAN, 2004; KESEBIR; DIENER, 2008).

Desse modo, a valorização da subjetividade traduzida nos significados que

cada indivíduo atribui para o seu ofício, bem como os novos modelos de carreira, favorecem o interesse dos profissionais em responder às circunstâncias do novo cenário, o que pode incentivá-los a realizarem uma transição de ocupação (IBARRA; OBODARU, 2016).

Estudos sobre felicidade têm indicado que o gênero é um fator que impacta no avanço das carreiras das mulheres no mercado (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016), especificamente no que diz respeito a ocupações de posições hierárquicas superiores - que são menores entre as mulheres - e à diferença salarial, que ainda se mostra como uma realidade (ACKER, 2012). Também nos estudos sobre trajetórias profissionais, a definição do que é sucesso apresenta parâmetros diferentes de acordo com o gênero - para as mulheres, o sucesso está relacionado a aspectos relacionais, ao apoio familiar e à presença de um mentor (CLARKE, 2011; ACKAH; HEATON, 2004). Outras pesquisas (HATMAKER, 2013; KHILJI; PUMROY, 2019) sobre a carreira das mulheres alertam sobre a discriminação que ocorre no ambiente de trabalho e indicam ainda que o desenvolvimento das suas atividades profissionais é dificultado por obstáculos existentes nas organizações.

Considerando que o gênero impacta no desenvolvimento, nas escolhas de carreira e no significado da felicidade, Zimmermann e Clark (2016) apontam três necessidades comuns que influenciam nas transições de carreira das mulheres: 1) a busca por um trabalho desafiador; 2) o equilíbrio entre todas as áreas da vida; e 3) a procura pela autenticidade (ZIMMERMANN; CLARK, 2016). No entanto, cabe questionar se, no contexto brasileiro, estar feliz na carreira é um ponto determinante para as mulheres no momento em que decidem realizar uma transição; e se as barreiras que elas enfrentam influenciam nas suas escolhas profissionais.

Este estudo busca contribuir para o conhecimento sobre a felicidade no trabalho e suas articulações com as escolhas das mulheres em suas trajetórias profissionais. Especificamente, a pesquisa teve por objetivo principal identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira.

Para tal, participaram do estudo mulheres que estavam trabalhando no momento da pesquisa (entre março e maio de 2020) e que têm entre 15 e 20 anos de experiência profissional, tendo todas em comum a decisão de realizar transição de carreira para empreender. Tais delimitações foram determinadas por se julgar fundamental que as entrevistadas já tivessem percorrido, em média, a metade do tempo relativo às suas vidas profissionais, de forma a garantir a vivência de momentos de escolhas e decisões de carreira.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O conceito de felicidade e o bem-estar subjetivo

As pesquisas sobre a natureza da felicidade fazem parte da história da Filosofia, e os estudos sobre esse tema podem ser considerados tão antigos quanto a humanidade. Demócrito (460 a.C. a 370 a.C.) é apontado como o primeiro filósofo do mundo ocidental que estudou a natureza da felicidade (KESEBIR; DIENER, 2008).

O termo “felicidade” não é um conceito óbvio, e os estudiosos concordam que existe uma grande dificuldade em defini-lo, visto que pesquisadores e filósofos delimitam o termo de diferentes formas (KESEBIR; DIENER, 2008). Diener (1984) propôs o termo ‘bem-estar subjetivo’ para descrever o que as pessoas chamam, no dia a dia, de felicidade. Já Seligman e Csikszentmihalyi (2000, p. 9) estabelecem que: “O bem-estar subjetivo refere-se ao que as pessoas pensam e como se sentem sobre suas vidas - às conclusões cognitivas e afetivas que chegam quando avaliam sua existência.”

Assim, a felicidade, ou bem-estar subjetivo, está diretamente relacionada à realização e à satisfação com a vida, e às avaliações emocionais e cognitivas que cada pessoa faz da sua própria vida (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003). Esse conceito ressalta o aspecto abstrato da felicidade e mantém os indivíduos como os únicos na concepção do seu próprio bem-estar (KESEBIR; DIENER, 2008).

O estudo do bem-estar subjetivo abrange a análise científica de como cada ser humano avalia sua própria vida, seja em um momento atual ou por um período maior. As avaliações compreendem reações emocionais de cada um diante de acontecimentos e realizações, bem como de satisfação com diversas áreas da vida pessoal e profissional (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003).

Kesebir e Diener (2008) sustentam que é possível separar e apontar os componentes do bem-estar subjetivo. Tais componentes são relativos a áreas importantes do cotidiano de cada um, como trabalho, saúde, relacionamentos interpessoais, afeto positivo, dominância de emoções positivas e baixa frequência de emoções desagradáveis. Nesse contexto, a felicidade pode ser então descrita como um conjunto de fatores que englobam os julgamentos que a pessoa realiza referentes à sua própria vida, a satisfação com a sua vida em geral, um grau reduzido de afetos negativos, e a predominância de humor e de emoções positivas

Estudos associados à Psicologia Positiva apontam que pessoas felizes são aquelas que sentem mais vezes emoções e afetos positivos (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005); ou seja, para a Psicologia Positiva, a frequência em que cada indivíduo experimenta emoções positivas é que define, de fato, o seu nível de felicidade, e não a intensidade. Segundo Diener, Sandvik e Pavot (1991), a quantidade de tempo

em que as pessoas vivenciavam emoções positivas em detrimento das emoções negativas é um bom indício de autorrelato de felicidade. Assim, indivíduos felizes, aqueles que vivenciam emoções positivas na maior parte do tempo, apresentam maior chance de serem mais satisfeitos e realizados em diversos aspectos da vida, já que é maior a probabilidade de aumentarem seus relacionamentos e de se sentirem mais seguros em relação ao futuro (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005).

## 2.2 Felicidade no trabalho

O conceito de felicidade no trabalho guarda relação com outros construtos como a satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento e, apesar de estarem relacionados, apresentam importantes diferenças, como o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Outros aspectos da felicidade devem continuar sendo conceituados e medidos em vários níveis, incluindo experiências transitórias, atitudes estáveis no nível da pessoa e atitudes coletivas, e com relação a múltiplos focos, como eventos discretos, o trabalho e a organização (FISHER, 2014, p.384).

Estudos indicam que a felicidade no trabalho, no ambiente corporativo, está diretamente relacionada a aspectos fundamentais para o sucesso na execução do trabalho, além de afetar positivamente diversas emoções pessoais como “crenças positivas, criatividade, engajamento no trabalho, enfrentamento positivo, saúde, trabalho em equipe e colaboração, satisfação do cliente, liderança e desempenho” (DIENER; THAPA; TAY, 2019, p. 20.8). Pryce-Jones e Lindsay (2014) sustentam que os funcionários mais felizes tendem a ser mais produtivos em relação aos funcionários infelizes, a se ausentarem menos em comparação aos colegas menos felizes, propensos a ter mais energia, além de apresentarem menor rotatividade.

A felicidade no trabalho é considerada, então, um estado psicológico positivo de uma pessoa que induz o seu comportamento positivo, o qual, por sua vez, pode preceder o aumento de resultados favoráveis nas organizações. Sender e Fleck (2017) evidenciam que o desenvolvimento da felicidade pode estar nas características das próprias pessoas ou nas iniciativas da empresa e aspectos do contexto externo.

A partir das reflexões de Pryce-Jones e Lindsay (2014), Sender e Fleck (2017), Diener, Tapa e Tay (2019) e Fisher (2010, 2014), é possível estabelecer consonância entre a relação da felicidade no trabalho com os resultados favoráveis nas organizações, o comprometimento efetivo dos indivíduos e o sucesso na execução das atividades, o que torna oportuno iniciar os expostos da literatura sobre o tema gestão de carreira em seus aspectos gerais.

## 2.3 Transição de carreira e gênero

Os estudos e pesquisas das últimas duas décadas mostram que as carreiras estão se modificando para um caminho cada vez mais livre e independente de qualquer organização (RODRIGUES; BUTLER; GUEST, 2019). Com a carreira sequencial e vertical cada vez menos possível dentro das empresas, os indivíduos estão mais inquietos pela busca de trabalhos que tenham mais propósito (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Assim, cada vez cresce mais a importância dada ao sucesso subjetivo, ou seja, o que os indivíduos sentem e valorizam na sua própria trajetória profissional (NG; FELDMAN, 2014).

Além dos conceitos bastante difundidos e adotados nas pesquisas acadêmicas de carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e de carreira proteana (HALL, 1996, 2004), uma outra definição, apresentada por Kopelman et al. (2012), está alinhada aos conceitos de felicidade no trabalho. Trata-se da carreira com o coração, que está relacionada ao sentimento das emoções positivas do indivíduo em relação tanto ao seu trabalho quanto a outros aspectos da vida. Na carreira com o coração, o indivíduo encontra o equilíbrio do bem-estar subjetivo na atividade laboral e em outros aspectos como família, lazer e saúde.

A carreira com o coração é conceituada em três dimensões principais: ela deve ser autogerida e alinhada com valores do indivíduo, deve gerar fortes emoções positivas para a pessoa; e deve se adequar à vida mais ampla da pessoa além do trabalho, pois “funcionários que colhem qualquer forma positiva de um trabalho (...) provavelmente espalham essa positividade para outras pessoas, aumentam o bem-estar pessoal, sentem maior energia e, finalmente, exibem performance melhorada” (KOPELMAN et al., 2012, p. 165).

Os novos formatos de carreira e a valorização da dimensão subjetiva, ou seja, os significados que os indivíduos atribuem às suas carreiras, fomentam os esforços dos profissionais em responder às novas condições no cenário atual e aumentam as possibilidades da realização de transição de carreira em uma busca de um trabalho com significado (IBARRA; OBODARU, 2016).

Louis (1980) conceituou o termo transição de carreira como uma mudança de atuação profissional que um indivíduo realiza em um determinado período. Segundo o autor, existem diferentes tipos de transição de carreira: as chamadas transições entre funções, que acontece quando as pessoas mudam de empresa, assumem uma nova função dentro da mesma organização, mudam de profissão ou saem do grupo de trabalho; e as transições denominadas intrafunções, que acontecem quando existe um ajuste dentro da própria função, mudanças de papel ou estágios de carreira.



Para lidar com os desafios de tais mudanças, os indivíduos que passam pelo processo antecipam, de forma consciente e inconsciente, os formatos do novo cenário, e essas antecipações são capazes de preencher um espaço em branco relacionado à nova situação. Quando essas antecipações não acontecem no nível que os indivíduos acreditavam, pode gerar sensação de fracasso, insucesso, desapontamento e até arrependimento (LOUIS, 1980).

Fatores mutáveis como atitudes e comportamentos de carreira, globalização e desenvolvimento tecnológico se alteraram desde o artigo publicado por Louis em 1980, tornando as carreiras cada vez mais complexas. Estudos apontam que os profissionais estão realizando, com mais frequência, processos de transição de carreira além das fronteiras das empresas (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

Os processos de transição são mais comuns hoje como um resultado na busca por um trabalho com mais equilíbrio e autenticidade, e não mais com o único objetivo de promoção corporativa. Além disso, é cada vez mais frequente que profissionais em estágios posteriores de carreira busquem por uma transição influenciados com o aumento da expectativa de vida (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

A busca por um trabalho desafiador, o equilíbrio entre todas as áreas da vida e a procura pela autenticidade aparecem como as três necessidades mais comuns do desenvolvimento da carreira das mulheres e os principais elementos que influenciam as transições que podem acontecer nas diferentes fases das suas carreiras. Em geral, quando iniciam a sua vida profissional, as mulheres buscam trabalhos desafiadores, e a primeira transição geralmente acontece no meio de suas carreiras, marcada pela busca do equilíbrio entre necessidades pessoais e profissionais. Do mesmo modo, existe a busca por um trabalho que proporcione flexibilidade de horário, uma das características dessa mudança. Posteriormente, ocorre uma última transição, já no final da carreira, cujo intuito é o de realizar um trabalho com autenticidade, relacionado ao sucesso subjetivo e a uma busca de significado (ZIMMERMAN; CLARK, 2016).

Junto com essas mudanças no mercado de trabalho, as emoções positivas ganham destaque no ambiente organizacional, uma vez que há cada vez mais indicadores de que elas estão relacionadas diretamente com os resultados do trabalho (DIENER; THAPA; TAY, 2019). Pela perspectiva do colaborador, o sucesso, que antes era visto apenas como a possibilidade de subir a escada corporativa, a chamada ascensão vertical, e de preferência na mesma empresa que iniciou a vida profissional, hoje passou a ser o equilíbrio e a autenticidade em suas vidas, e a busca por esse sucesso subjetivo está influenciando o aumento de processos de transição e mudança de carreira (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

No entanto, como aponta Acker (1990) a natureza do trabalho não é isenta no que se refere ao gênero. Os conceitos e hierarquias nas empresas constituem

um trabalhador universal masculino, e a masculinidade está presente nos processos organizacionais, segrega as mulheres e contribui para a separação de gênero nas empresas (ACKER, 1990).

O avanço da carreira das mulheres tem sido objeto de diversas pesquisas, discussões e debates nos últimos anos e, apesar de terem acontecido avanços relativos a questões educacionais e participação no mercado de trabalho, permanece a relação inversa referente ao número total de mulheres comparada com a quantidade de homens em posições executivas dentro das organizações (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016; FREAR ET AL., 2019)

As diferenças de gênero nos comportamentos de carreira têm sido explicadas no contexto de forças socioculturais que afetam diversos aspectos da vida das mulheres; no entanto, esse ainda não é um tópico que apareça com frequência nos estudos acadêmicos. A maioria das pesquisas sobre desenvolvimento de carreira nas organizações não faz o corte de gênero para entender as articulações das mulheres em um ambiente que privilegia os homens (KIM; JANG; BAEK, 2019).

Os estudos sobre mulheres nas organizações apontam que o desenvolvimento de suas carreiras é mais complexo em razão de todos os obstáculos enfrentados por elas em diversos contextos sociais, incluindo as diferentes realidades de cada empresa, nas quais está presente uma forte discriminação de gênero (HATMAKER, 2013). Todas essas dificuldades profissionais como os padrões, hierarquias e modelos masculinos influenciam em suas escolhas e articulações de carreira (KHILJI; PUMROY, 2019).

As emergentes visões subjetivas da carreira estão relacionadas a questões referentes à articulação de diferentes aspectos que permeiam a vida profissional como tempo para família, retorno financeiro, possibilidade de capacitação e possibilidade de aprender coisas novas. Além disso, a medida subjetiva na carreira tem um significado diferente para cada indivíduo (DRIES; PEPERMANS, 2008). Remuneração, posição hierárquica e promoções são considerados itens que compõem o sucesso objetivo.

Ao comparar grupos de homens e mulheres em termos de sucesso no ambiente profissional, é importante questionar se eles conceituam o constructo da mesma maneira. No que se refere ao sucesso objetivo, não foram encontradas diferenças significativas. A quantidade de promoções e o retorno financeiro apresentam o mesmo significado para homens e mulheres, mas, no que diz respeito às medidas subjetivas relacionadas ao sucesso na carreira, homens e mulheres apresentaram divergências (DRIES; PEPERMANS, 2008).

Estudos indicam que as mulheres utilizam parâmetros distintos na avaliação de sucesso, tais como aspectos relacionais, apoio familiar e a importância de ter um mentor (CLARKE, 2011; ACKAH; HEATON, 2004). Por outro lado, “os homens, ao

que parece, são mais propensos a atribuir o sucesso aos seus atributos pessoais internos, enquanto muitas mulheres veem o sucesso como algo externo que outras pessoas fizeram ‘com’ eles ou para eles” (ACKAH; HEATON, 2004, p.154).

O desenvolvimento da carreira das mulheres frequentemente é diferente da evolução experimentada pelos homens no ambiente organizacional. A vida das mulheres tende a ter uma série de restrições significativas que pode influenciar suas escolhas, como a criação dos filhos, a carreira do cônjuge e cuidado com a família de uma forma geral (CLARKE, 2011). Além disso, aspectos estruturais, cultura e estereotipagem masculina no ambiente de trabalho, além de preconceito com as habilidades e com os papéis das mulheres, também são fatores identificados como dificultadores no desenvolvimento da carreira feminina (CLARKE, 2011).

Estudos apontam que, no momento do planejamento de suas carreiras, as mulheres tendem a levar em consideração objetivos e questões familiares, como o equilíbrio entre o trabalho, os relacionamentos conjugais e o nascimento dos filhos. Essa preocupação, que pode ser considerada parte do planejamento, pode também limitar as possibilidades de escolha desde o início (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016).

### **3 | METODOLOGIA**

A pesquisa foi de cunho qualitativo, com paradigma interpretativista. Esse paradigma reconhece que as descobertas da pesquisa são resultado das interações do pesquisador com os respondentes e que o comportamento humano exige interpretações constantes (STAKE, 2011).

Segundo Stake (2001, p.30), na pesquisa qualitativa, “o próprio pesquisador é um instrumento ao observar ações e contextos e, com frequência, ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal em fazer interpretações”.

O próprio caráter de subjetividade e não obviedade do conceito de felicidade fez com que a abordagem qualitativa interpretativista fosse a mais apropriada para conduzir a pesquisa. Além disso, a pesquisa sobre a felicidade no trabalho e sobre como as mulheres consideram esse tema no momento de uma transição de carreira ainda é recente no campo da Administração. Este contexto exige uma abordagem metodológica capaz de captar o sentido e interpretar o construto da felicidade e seu significado trazido pelas participantes do estudo. Nesse contexto, o motivo da escolha pela abordagem foi compreender e descrever o contexto, e criar proposições a partir das experiências e perspectivas das mulheres que decidiram realizar uma mudança em suas carreiras. Esta profundidade foi investigada com base em um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015).

A seleção dos casos foi estabelecida de forma intencional, a partir de três critérios. O primeiro diz respeito ao gênero, sendo a pesquisa realizada apenas com mulheres, já que o foco do estudo era delimitar os casos referentes ao sexo feminino. O segundo critério adotado foi o tempo de experiência profissional, compreendido entre 15 e 20 anos de experiência vivida, com vistas a contemplar mulheres com práticas profissionais relevantes e que ainda apresentassem cerca de 15 a 20 anos de trabalho futuro, caracterizando-se, assim, mulheres em meio de carreira. O terceiro diz respeito ao tipo de experiência profissional vivida: mulheres que decidiram realizar uma transição de carreira significativa, migrando da carreira organizacional para o empreendedorismo. A partir dessa definição dos critérios de intencionalidade, os casos foram selecionados por acessibilidade. Esses parâmetros adotados permitiram que se chegasse a um total de 11 casos.

Com o objetivo de realizar a triangulação de evidências, a coleta deu-se por: 1) entrevistas semiestruturadas; e 2) aplicação de técnicas projetivas (construção de desenhos e questionário de frases evocadoras). As técnicas projetivas visam captar o imaginário e o inconsciente dos sujeitos, possibilitando que os aspectos subjetivos, que não seriam revelados naturalmente por meio de palavras nas respostas às entrevistas, possam emergir (SILVA, 1981, p. 11).

A coleta de evidências começou de forma presencial para os três primeiros casos. As entrevistas foram feitas e, em seguida, executadas as atividades de realização do desenho e elaborados os complementos das frases evocadoras. No decorrer do processo, passou-se pelo período de isolamento social e as demais nove entrevistas agendadas foram realizadas e gravadas de forma *on-line*, através da plataforma Zoom. Para as participantes que realizaram o processo *on-line*, a aplicação das frases evocadoras foi conduzida ao término da entrevista, e o desenho solicitado para que as participantes enviassem posteriormente. Todas as participantes realizaram o desenho.

As entrevistas abordaram aspectos relativos à história da trajetória profissional das participantes, com o objetivo de conhecer o caminho percorrido até o momento da transição de carreira e seus motivadores, bem como o significado de felicidade para cada uma delas. As entrevistas foram categorizadas e codificadas e as respostas analisadas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Optou-se por uma grade mista, com categorias de análise pré-definidas a partir da literatura e, ao mesmo tempo, desejava-se observar se novos fatores iriam emergir do campo. As categorias pré-definidas estão apresentada no Quadro 1:

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Felicidade	A transição de carreira é realizada com o objetivo de buscar mais felicidade na vida como um todo.	Sullivan e Al Ariss, (2019); Zimmerman e Clark (2016).
Significado no trabalho	A felicidade no trabalho está relacionada a um trabalho que tenha significado e propósito.	Arthur e Rousseau (1996); Ibarra e Obodaru (2016)
Carreira com o coração	A felicidade no trabalho está relacionada ao equilíbrio do bem-estar subjetivo no trabalho e nas outras áreas da vida, como família, lazer e saúde.	Kopelman et al. (2012)
Sucesso psicológico	As mulheres realizam transição de carreira em busca do sucesso psicológico, que está relacionado ao que é importante para cada uma e vinculado à liberdade, qualidade de vida ou qualquer outro ponto que seja valor para ela.	Hall (1996).

Quadro 1: Categorias de análise pré-definidas

Fonte: elaborado pelas autoras.

## 4 | OS CASOS E SUAS ANÁLISES

Os dados demográficos dos casos deste estudo estão apresentados no Quadro 2. Todas as participantes realizaram ao menos uma transição de carreira por escolha própria para um novo formato de trabalho: o empreendedorismo.

<b>Caso</b>	<b>Situação familiar</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Experiência profissional</b>	<b>Formação</b>	<b>Residência</b>
1	Casada, 2 filhos	34	15 anos	Jornalismo	Rio de Janeiro
2	Casada, 3 filhos	41	22 anos	Jornalismo	Niterói
3	Casada, sem filhos	32	15 anos	Direito	Salvador
4	Casada, 2 filhos	38	16 anos	Psicologia	S.J.dos Campos
5	Casada, 2 filhos	44	25 anos	Administração	Rio de Janeiro
6	Casada, 1 filho	34	15 anos	Administração	Rio de Janeiro
7	Casada, 1 filhas	36	18 anos	Comunicação	Rio de Janeiro
8	Casada, 1 filha	45	27 anos	Ciências Contábeis	Região dos Lagos - RJ
9	Casada, sem filhos	32	15 anos	Marketing em Ambientes Digitais	Rio de Janeiro
10	Casada, 2 filhos	41	26 anos	Gestão Financeira	Salvador- BA
11	Divorciada, sem filhos	35	15 anos	Administração	São Paulo -SP

Quadro 2: Dados sociodemográficos dos casos

Fonte: elaborado pelas autoras.

Por limitação de espaço, serão apresentados aqui apenas os 3 primeiros casos dos 11 analisados. A ordem dos casos está descrita e analisada na sequência temporal em que as entrevistas foram realizadas, no período compreendido entre os meses de maio e junho de 2020. Os nomes das participantes foram omitidos.

### **Caso 1: Imparável**

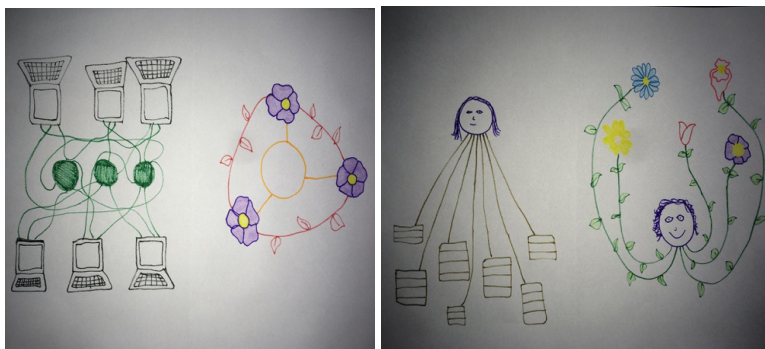
A participante começou a vida profissional trabalhando com assessoria de imprensa, passando de estagiária, assistente e analista até chegar a coordenadora, sendo responsável por grandes contas dentro de uma agência de comunicação. Quando percebeu que não tinha mais espaço para crescer profissionalmente na agência, procurou emprego em grandes empresas, mas não teve sucesso. Além da vontade de crescer, estava insatisfeita as executivas da empresa, que não tratavam os clientes e os problemas da forma que julgava ideal, não escutavam opiniões e discordavam entre si - o que gerava estresse no ambiente de trabalho. Decidiu abrir com duas amigas sua própria agência. Esta foi a sua primeira transição de carreira: sair de um emprego de carteira assinada e abrir uma empresa com outras sócias. Além da insatisfação e da falta de perspectivas de crescimento, motivos relacionados à flexibilidade e à liberdade também foram decisivos. A maternidade aparece nas falas relacionadas à flexibilidade de horário, como um ponto importante na decisão de realizar a transição:

(...) eu resolvi empreender eu já tinha muito isso na minha cabeça e a questão do horário flexível era uma coisa que me encantava muito. Porque assim, eu nunca tive problema de trabalhar muito, mas se eu pudesse organizar (...) porque (...) eu queria muito ter mais de um filho e eu queria muito ter filho logo (...) (PARTICIPANTE 1).

A empresa funcionou por oito anos, com bom resultado. No entanto, com a crise de 2018, muitos clientes encerraram suas atividades ou reduziram suas demandas. Em meio à crise, a participante teve um diagnóstico de câncer de mama e precisou afastar-se do trabalho para o tratamento. No período em que esteve em casa para o tratamento, fez cursos relacionados à área financeira e decidiu obter uma certificação para atuar no setor financeiro. Assim, já desgastada com empresa em má situação financeira, fez a segunda mudança na carreira: a sociedade foi desfeita e hoje ela é consultora financeira autônoma, prestando serviços para uma empresa; atendendo pessoas físicas com demandas relacionadas a planejamento financeiro e a investimentos, e ministrando cursos online. Esta segunda transição de carreira, que envolveu a mudança da área de comunicação para a área de educação financeira, teve dois grandes motivadores: o retorno financeiro e a descoberta de uma nova área de atuação que despertou nela grande interesse: "(...) eu acho que dessa vez foi mais por gostar da área. E vendo, (...) racionalmente que é um

momento bom desse mercado. E depois eu sempre tive uma coisa meio de... gostar de ensinar”.

A participante fez dois desenhos, representando os momentos de transição de carreira descritos (Figura 1).



Primeira transição de carreira

Segunda transição de carreira

Figura 1 - Desenhos em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 1

No primeiro desenho, referente à primeira transição, a ilustração à esquerda expressa claramente a falta de autonomia no cargo que exercia e o desalinhamento de atividades, valores e orientações na agência de comunicação; a ilustração do lado direito ilustra o trabalho como empreendedora na sua própria agência de assessoria de imprensa com duas sócias amigas, sendo possível perceber que existia um bom relacionamento entre elas, pautado na harmonia e na conexão. O segundo desenho retrata a segunda transição de carreira, quando migra da área de Comunicação para atuar com educação financeira. Na imagem, percebe-se que o trabalho na agência própria já estava gerando infelicidade (ilustração à esquerda). Apesar de ter liberdade e autonomia, a participante descreveu que não sorria mais. A ilustração à direita, representando o trabalho atual, apresenta emoções positivas como sorriso, flores e a possibilidade de crescimento.

A partir das evidências coletadas, observou-se que a participante levou em consideração a sensação subjetiva de felicidade no momento de realização das suas duas transições de carreira. As quatro categorias pré-definidas no referencial teórico puderam ser encontradas em seu discurso. A primeira transição foi pautada na busca da felicidade como um todo, aspecto evidenciado por relatos de insatisfação e que ter a própria agência lhe daria a possibilidade de fazer um trabalho totalmente focado nos clientes, de crescer e de ter flexibilidade de horário. Também a busca pelo ‘significado do trabalho’, associando a felicidade a um trabalho com propósito, é evidenciada quando a participante afirma mais de uma vez que seu grande sonho era ser mãe e que o empreendedorismo possibilitou que esse sonho fosse concretizado de forma planejada. Esses motivadores expressam a ‘carreira com o coração’, que denota a felicidade no trabalho relacionada ao equilíbrio do bem-estar subjetivo

tanto na atividade profissional quanto em outras áreas da vida, como família e lazer.

Também no discurso da sua segunda transição de carreira, a entrevistada se mostra insatisfeita com a sua agência e decide por empreender em uma área completamente nova, contando que começaria sem nenhum retorno financeiro e que teria que aprender tudo de novo. A busca pelo 'significado no trabalho' se manifesta porque a atividade anterior já não tinha mais significado para a entrevistada e, desse modo, não fazia mais sentido continuar. A decisão por continuar no empreendedorismo retoma a categoria 'carreira com o coração', que está ligada à possibilidade de se sentir satisfeita em todas as áreas da vida, ao citar a liberdade de horário para estar com a família. O 'sucesso psicológico' também se manifesta no discurso sobre as duas transições de carreira, quando a participante expressa a importância da liberdade em vários aspectos da vida, articulados pela escolha pelo empreendedorismo: liberdade de escolher a hora de ser mãe, de horário, de atender os clientes da maneira na qual acredita ser a correta, de escolha de fazer o que considera importante para si.

## **Caso 2: Criativa**

A visão de sucesso que a participante tinha no início de sua vida profissional era construir uma carreira de gestão em uma grande empresa. Assim, ingressou no mercado de trabalho como operadora de telemarketing, chegando ao cargo de gerente de marketing de uma companhia multinacional. Viajava muito, passava horas no trânsito, vestia-se com roupas sociais e salto alto pela exigência do cargo, e não viu o filho mais velho crescer. Após conquistar um cargo de liderança e alçar o que acreditava ser o sucesso na época, passou a sentir incômodo e insatisfação, o que a levou a trocar de empresa algumas vezes. A cada mudança, a felicidade durava poucos meses e logo era substituída por uma insatisfação constante, até o dia em que entendeu que o problema estaca no modelo de trabalho. Nesse momento, ela já estava no segundo casamento e com planos de ter o segundo filho. A certeza de que queria ter flexibilidade de horário, liberdade e trabalhar de acordo com seus valores fez com que ela planejasse abrir sua própria empresa de treinamentos.

Fez um planejamento financeiro para empreender, engravidou, e assim que voltou da licença maternidade saiu da empresa em que atuava. Iniciou atendimentos de treinamentos corporativos e aos poucos transformou a empresa em uma escola de cursos online para pessoas físicas, que é sua ocupação atual.

Os principais motivadores para a transição de carreira foram a possibilidade de ter liberdade de expressão e geográfica; trabalhar com criatividade e atuar em um trabalho com propósito, que impactasse a vida das pessoas: "(...) contribuir, eu saber que eu estou liderando uma galera que estava perdida. Então contribuir (...) é uma coisa que me deixa muito feliz. (...) O fato de eu conseguir colocar criatividade



em tudo o que eu faço... absolutamente tudo”.

A Figura 2 reproduz o desenho sobre a transição de carreira.

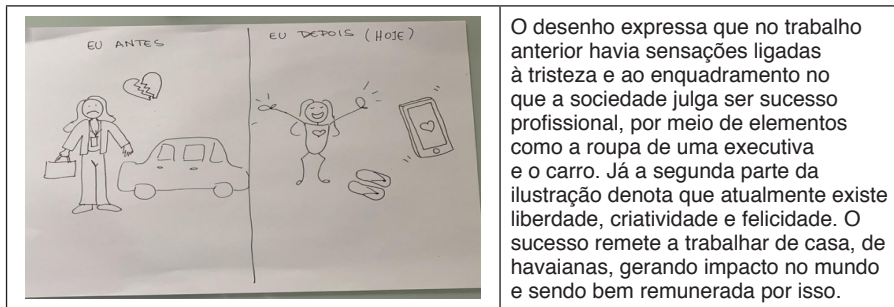


Figura 2- Desenho em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 2

As quatro categorias pré-definidas foram identificadas no caso. A categoria ‘felicidade’ revela-se nos trechos da entrevista que remetem à decisão sobre a decisão de mudar de tipo de trabalho porque não queria criar a segunda filha como criou o primeiro (quando trabalhava e viajava muito), bem como quando expressa que a vida que tem hoje a possibilita trabalhar junto com a família: (...) liberdade é eu trabalhar exatamente daqui de onde estou, misturando família, com trabalho, com a roupa que eu quiser estar, do jeito que eu quiser estar, da forma que eu quiser fazer, atendendo quem eu quiser atender”.

A busca pelo ‘significado no trabalho’ é evidenciada quando afirma que tinha um “status” na vida corporativa, traduzido por um bom salário, carro, viagens, mas que não realizava, ao seu ver, um trabalho que fizesse sentido e impactasse verdadeiramente a vida das pessoas de forma positiva. Quando afirma que não aceitaria, hoje, um trabalho em que não houvesse tal contribuição, essa categoria fica ainda mais evidenciada. A ‘carreira com o coração’ manifesta-se na importância da qualidade de vida, liberdade de expressão, liberdade geográfica e liberdade de horário, sendo esse equilíbrio que ela encontrou com o empreendedorismo. A importância do ‘sucesso psicológico’ evidencia-se quando a participante afirma que sucesso para ela “não é andar de salto, maquiada e viver viajando” – aspectos tipicamente relacionados ao trabalho corporativo – e sim a liberdade, qualidade de vida, contribuição e expressão da sua criatividade.

### Caso 3: Programada

A participante sempre teve o sonho de ser policial federal e, para tanto, ingressou na Escola de Oficiais da Polícia Militar com o objetivo de obter um diploma de curso superior mais rápido que a habilitasse para o concurso da Polícia Federal

(PF). Dos 18 aos 25 anos foi policial militar, até conseguir passar no concurso da instituição que almejava. Inicialmente, sua experiência profissional como PF foi boa, pois era a realização de um sonho. No entanto, logo percebeu que aconteciam as mesmas coisas que a incomodavam à sua época como policial militar: “tudo uma bagunça, burocracia, ineficiência, sucateamento, corrupção, falta de gestão de pessoas (...)”. Começou a sentir, que seu trabalho era subutilizado: “a renda é boa, mas não paga a minha alma”.

Na tentativa de ressignificar sua atuação dentro da PF, encontrou uma função de que gostava - a de professora - mas foi vetada pelo seu chefe superior sem nenhuma justificativa, entrando, assim, em depressão.

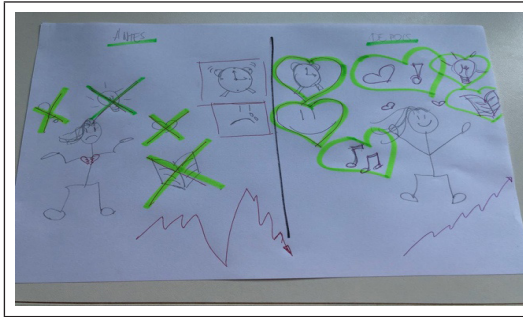
Em paralelo, resolveu organizar a própria vida financeira, descrita como uma questão “constantemente complicada”. Buscando esse enfrentamento, decidiu estudar sobre o assunto, fez formações e, além de organizar sua vida financeira, começou a ajudar pessoas que apresentavam o mesmo tipo de problema. Com o afastamento por depressão da Polícia Federal, começou a se dedicar mais a essa área e percebeu que ali estava uma grande possibilidade de ser feliz no trabalho. Quando acabou a licença por doença, pensou: “não vou voltar, eu não aguento mais isso, eu vou morrer (...)”.

Pediu uma licença não remunerada da PF, estruturou sua própria escola de finanças pessoais e hoje é empreendedora digital na área de educação financeira, oferecendo cursos on-line. Planeja se desligar de forma definitiva da PF tão logo a licença não remunerada seja finalizada.

Junto com a escola, conquistou liberdade emocional, liberdade financeira, liberdade de expressão e flexibilidade de horário. Esse sentimento de liberdade e empoderamento é o que mais gera emoções positivas para a participante:

(...) tem liberdade de expressão, de criação, de tempo, de espaço, de eu poder ir para qualquer país do mundo que eu quiser morar. De poder tirar férias quando eu quiser, de ser remunerada pelos meus resultados. De me sentir agente, realmente, transformador da mudança e me sentir agente contribuinte, de contribuir ativamente para a vida das pessoas. Porque a sensação que eu tinha e tenho nas polícias, tanto na PM quanto na PF é de ficar sempre enxugando gelo. Meu trabalho não serve para nada, eu estou aqui só de figurante, aí eu fico recebendo um salário gostosinho e é isso (...) (PARTICIPANTE 3).

A Figura 3 apresenta o desenho sobre a transição de carreira.



A ilustração relacionada ao trabalho anterior é marcada por um relógio que representa elementos como controle, falta de energia e falta de felicidade. Os mesmos itens cortados relacionados ao passado estão presentes no trabalho atual, o que demonstra a felicidade presente em aspectos como liberdade e criatividade.

Figura 3 - Desenho em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 3

A participante sempre teve o sonho de ser policial federal, mas quando vivenciou a realidade do trabalho, experimentou insatisfação e frustração, evidenciadas nos trechos em que conta que sofreu injustiça ao ser vetada para a atividade de ensinar. Após entrar em depressão, ela decide mudar, ou seja, quando a realidade não a fez feliz, decidiu fazer a transição de carreira, em busca da ‘felicidade’ como realização pessoal – mesmo estando em um trabalho com boa remuneração – o que também remete à busca por um ‘trabalho com significado’. A ideia que tinha de sucesso antes de se tornar uma policial federal foi transformada quando a participante conquistou o cargo e entendeu, após vivenciar experiências negativas, que o sucesso para ela, estava relacionado, na realidade, à liberdade (de horário, de expressão, emocional) e à qualidade de vida - distinguindo a presença da categoria ‘sucesso psicológico’. Apesar de não aparecer diretamente no seu discurso algo que remeta à ‘carreira com o coração’, essa categoria se manifesta na análise das frases evocadoras da participante, quando ela completa a frase “família e trabalho” como “os dois”, e quando menciona que “estar perto dos cachorros” é muito importante.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, buscou, por meio de um estudo de casos múltiplos, identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira. A análise dos casos permitiu identificar que tal articulação se estrutura por um processo que pode ser dividido por etapas, comuns a maioria das entrevistadas, não necessariamente na ordem apresentada, à medida em que descrevem a forma como se organizaram para realizarem a transição de carreira. São elas: 1) Reconhecimento; 2) Compreensão; 3) Busca pelo apoio; 4) Planejamento; 5) Ação; e 6) Reflexão. Assim, um estágio inicial se concebe através

do reconhecimento do contexto no qual as mulheres encontram-se inseridas, com a insatisfação em relação ao trabalho atual e a percepção de que não há felicidade. Nessa etapa, destacam-se os processos de autoconhecimento e *coach* como importantes para esse reconhecimento. Posteriormente, na etapa de compreensão, há uma busca por entender o que estava gerando a insatisfação e a busca de um novo trabalho que trouxesse significado, gerasse transformação e impactasse a vida de outras pessoas. O estágio da busca pelo apoio apareceu como integrante da articulação entre felicidade e transição de carreira apenas nas mulheres casadas, que são representadas por nove das onze entrevistadas, que buscaram por apoio emocional e financeiro do cônjuge. A quarta etapa diz respeito ao planejamento para a transição de carreira, que pode ser bem organizado ou mais precário de acordo com o perfil da mulher tanto no que tange à parte financeira quanto à técnica, com mentorias, por exemplo. Em um quinto momento, se estabelece o estágio de ação, momento que consolida a transição de carreira, no qual as mulheres iniciam, de fato, a nova atuação profissional e, sete das onze entrevistadas abandonaram a atividade anterior para exercer a nova e apenas quatro delas exerceram as duas atuações concomitantemente até tomarem a decisão de abandonar o trabalho antigo. Após essa fase, observa-se a etapa de reflexão, na qual as mulheres descobrem que, de fato, a escolha feita era exatamente o que buscavam, correspondendo ao sentimento de felicidade.

A partir das evidências, constatou-se que a felicidade no trabalho está diretamente relacionada à liberdade de uma forma geral - liberdade emocional, geográfica, de horário e de escolha; e que um trabalho com significado e propósito é mais importante e mais valorizado do que uma atividade com estabilidade e remuneração fixa. Além disso, a possibilidade de ter qualidade de vida e poder cuidar de outras áreas da vida como saúde, família e lazer são pilares de um trabalho aliado ao sentimento de felicidade; e embora o retorno financeiro não seja imediato, há uma compreensão de que ele chega e, nesse momento, em sua maioria, o valor é mais elevado do que a remuneração recebida no trabalho anterior.

Assim, a questão do sucesso psicológico e sua significação pessoal foi um ponto de destaque presente durante a pesquisa. Ficou claro que a ideia de sucesso que essas mulheres tinham anteriormente, relacionada a elementos como viagens, utilização de código de vestuário social, horas de trabalhos e posição de destaque não significava, de fato, sucesso para elas, mas apenas para o olhar da sociedade. O entendimento subjetivo que o sucesso significava outra coisa, estando mais diretamente relacionado à liberdade, à qualidade de vida e aos valores individuais de cada uma delas, facilitou fortemente a articulação para a mudança. No caso das pesquisadas, ficou evidenciado que as mulheres que estão em meio de carreira e que fazem uma transição para o empreendedorismo por escolha se apegam ao

sentido do trabalho, a poderem expressar sua verdade no mundo, a não serem controladas por ninguém e a terem o domínio da própria vida.

Foi possível identificar as principais razões que motivaram as participantes a realizarem a transição de carreira, bem como a apreensão dos fatores que constituem a felicidade para essas mulheres e os elementos que interferem nessa articulação na hora da decisão pela mudança em suas trajetórias, objetivos secundários os quais esta pesquisa se propôs a identificar através do desdobramento da questão problema. Nesse panorama, conclui-se que os fatores principais que motivam as mulheres a realizarem a mudança de carreira são: 1) Percepção de exercer um trabalho sem propósito, sem valor e sem significado, aliado à ideia de que se aquela ocupação não existisse, ninguém sentiria falta; 2) Busca pela liberdade, seja ela geográfica, de horários, ou de expressão de seus valores e verdades, sem a sensação de se sentir presa em um formato de trabalho no qual não acreditavam; 3) Busca por qualidade de vida; 4) Busca por um trabalho que gere impacto e transformação na vida de outras pessoas; 5) Falta de adequação ao regime CLT e a valores conflitantes, com a obrigatoriedade de seguir regras e padrões que vão contra os valores pessoais.

Os fatores que constituem a noção de felicidade, para as participantes, podem ser listados como: evoluir constantemente; estabelecer novos objetivos e metas pessoais a serem cumpridos; trabalhar com liberdade; agir de acordo com a vontade ao invés de obrigações; trabalhar com a família por perto; viver inspirada; ter liberdade para criar uma rotina própria; não perder tempo no trânsito; relacionar-se com pessoas positivas; ter desafios e superá-los; sentir-se útil e realizada, contribuindo com alguém; obter reconhecimento do trabalho exercido; ver resultados no esforço e na dedicação; poder impactar a vida das pessoas; ver a família feliz e trabalhar com algo que agregue valor tanto para si próprio quanto para outras pessoas.

Já os elementos de contexto que interferem na relação entre carreira e felicidade no momento da transição estão relacionados ao apoio da família, uma vez que no momento da escolha pela mudança, as mulheres casadas contaram com o apoio dos maridos, sendo esse apoio um elemento que interferiu positivamente para a concretização da transição; ao planejamento financeiro, visto que, conforme constatado, quando não se obtêm apoio financeiro do cônjuge, há uma organização prévia por parte das mulheres para efetivar a mudança de carreira.

Por meio das categorias pré-definidas, pôde-se constatar que a transição de carreira realizada pelas participantes, ocorridas por opção, foi determinada e articulada com o objetivo de buscar o sentimento e a sensação de felicidade, sendo essa felicidade relacionada a um equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional. No decorrer dos relatos, a noção subjetiva de felicidade se mostrou em consonância

com a possibilidade de ter liberdade, traduzida para vários outros âmbitos: liberdade de horário, liberdade de expressão, de pensamento e liberdade geográfica. A felicidade no trabalho para essas mulheres também está diretamente relacionada a uma atividade laboral que represente significado e propósito para suas vidas. Toda a articulação realizada por elas com mais ou com menos planejamento teve o objetivo de mudar para um trabalho que tivesse valor para elas e para as outras pessoas. Sendo assim, o sentimento de contribuição sob uma perspectiva altruísta foi um ponto muito importante e presente em todas as entrevistas.

Todas as participantes tinham um emprego fixo e eram consideradas bem-sucedidas pela sociedade, pois tinham uma remuneração acima da média dos brasileiros e um padrão de vida satisfatório, conforme se concluiu pelo teor dos relatos. Quatro, inclusive, eram concursadas em instituições reconhecidas no cenário nacional. É válido destacar que a motivação de todas para a mudança profissional foi pessoal, já que nenhuma das participantes ficou desempregada e por isso resolveu empreender. Tal aspecto reforça que a transição de carreira foi realizada com o objetivo de terem felicidade na vida como um todo.

A escolha pelo novo trabalho foi realizada não pelo aspecto financeiro - embora este tenha sido um elemento importante apontado pelas participantes - mas sim pela possibilidade de fazer um trabalho em que elas acreditassem, que tivesse sentido e propósito, contribuindo de forma positiva para a vida de outras pessoas.

Esta pesquisa revalidou estudos anteriores quanto à felicidade no trabalho, o sucesso psicológico e novos modelos de carreira. Como contribuição prática, os resultados podem servir de subsídio tanto para a implementação de ações no ambiente empresarial contemporâneo, à luz de se trabalhar diferentes possibilidades de articulação da felicidade dentro das organizações em consonância com as atividades profissionais, bem como como para inspirar outras mulheres sobre a perspectiva de ter um trabalho com propósito, que gere valor e, ainda assim, seja rentável.

Sugere-se, como recomendação para pesquisas futuras, que sejam avaliados profissionais do gênero masculino e mulheres de diferentes faixas etárias que também decidiram empreender por opção, de forma a se obter um estudo comparativo mais completo diante das categorias catalogadas.

## REFERÊNCIAS

ACKAH, C.; HEATON, N. The reality of “new” careers for men and for women. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2, p. 141–158, 2004.

ACKER, J. Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 31, n. 3, p. 214–224, 2012.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

ALLEN, T. D.; FRENCH, K. A.; POTEET, M. L. Women and career advancement: issues and opportunities. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 3, p. 206–216, 2016.

AL-HAWARI, M. A.; BANI-MELHEM, S.; SHAMSUDIN, F. M. Determinants of frontline employee service innovative behavior: the moderating role of co-worker socializing and service climate. **Management Research Review**, v. 42, n. 9, p. 1076–1094, 2019

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994.

ARTHUR M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career as a new employment principle**. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.) *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. 3-20, New York: Oxford University Press, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CLARKE, M. Advancing women's careers through leadership development programs. **Employee Relations**, v. 33, n. 5, p. 498–515, 2011.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v.55, n.1, 542-575, 1984.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34–43, 2000.

DEFILIPPI, R.; ARTHUR, M. B. Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. **Annual Review of Psychology**, v. 54, n. 1, p. 403–425, 2003.

DIENER, E.; SANDVIK, E.; PAVOT, W. Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In: STRACK, F.; ARGYLE, M.; SCHWARZ, N. (eds). **Subjective well-being**. Oxford: Pergamon Press, 1991, p. 119-139.

DIENER, E.; SELIGMAN, M. E. P. Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 5, n. 1, p. 1–31, 2004.

DIENER, E. et al. Subjective well-being: three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 276–302, 1999.

DIENER, E.; THAPA, S.; TAY, L. Positive emotions at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 20.1-20.27, 2019.

DRIES, N.; PEPEMANS, R. Response behavior and the career satisfaction scale: testing for gender invariance Gender. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 397–403, 2008.

- FREAR, K. A. et al. Gender and career success: a typology and analysis of dual paradigms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 4, p. 400–416, 2019.
- FISHER, C. D. Happiness at Work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010.
- FISHER C. D. Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In: CHEN, P. Y.; COOPER, C. L. (Eds.). **Work and Wellbeing**. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2014, p. 9-33.
- HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.
- HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8–15, 1996.
- HATMAKER, D. M. Engineering identity: gender and professional identity negotiation among women engineers. **Gender, Work and Organization**, v. 20, n. 4, p. 382–396, 2013.
- IBARRA, H.; OBODARU, O. Betwixt and between identities: liminal experience in contemporary careers. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 47–64, 2016.
- KRAUSER, A. **Happiness and work**. Amsterdã: Elsevier, 2015.
- KESEBIR, P.; DIENER, E. In pursuit of happiness: empirical answers to philosophical questions. **Perspectives on Psychological Science**, v.3, n.2, p.117-125, 2008.
- KHILJI, S. E.; PUMROY, K. H. We are strong and we are resilient: career experiences of women engineers. **Gender, Work and Organization**, v. 26, n. 7, p. 1032–1052, 2019.
- KIM, N.; JANG, S. Y.; BAEK, P. Career chance experience of Korean women workers. **Career Development International**, v. 24, n. 1, p. 74–90, 2019.
- KOPELMAN, S. et al. Mindfully negotiating a career with a heart. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 163–171, 2012.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803–855, 2005.
- LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329–340, 1980.
- MAREE, J. G. Career construction counseling: a thematic analysis of outcomes for four clients. **Journal of Vocational Behavior**, v. 86, p. 1–9, 2015.
- NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Subjective career success: a meta-analytic review. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 2, p. 169–179, 2014.
- PAN, J.; ZHOU, W. Can success lead to happiness? The moderators between career success and happiness. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 51, n. 1, p. 63–80, 2013.



PRYCE-JONES, J.; LINDSAY, J. What happiness at work is and how to use it. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 3, p. 130–134, 2014.

RODRIGUES, R.; BUTLER, C. L.; GUEST, D. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: the role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. **Journal of Vocational Behavior**, v. 110, n. Part A, p. 1–11, 2019.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; SANZ-VERGEL, A. I. Happiness and well-being at work: a special issue introduction. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 3, p. 95–97, 2013.

SANTOS, J. A. F. Classe social e desigualdade de gênero no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, v. 51, n. 2, p. 353–402, 2008.

SELIGMAN, M. E. P. Positive Psychology: a personal history. **Annual Review of Clinical Psychology**, v. 15, n. 1, p. 1–23, 2019.

SELIGMAN, E. P. M.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive Psychology: An Introduction**. American Psychologist, 2000.

SENDER, G.; FLECK, D. As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 764–787, 2017.

SILVA, M. L. E. **Interpretação de testes projetivos: projeção e representação**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**. São Paulo: Penso, 2011.

SULLIVAN, S. E.; AL ARISS, A. Making sense of different perspectives on career transitions: a review and agenda for future research. **Human Resource Management Review**, September, p. 1–17, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMMERMAN, L. M.; CLARK, M. A. Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research. **Career Development International**, v. 21, n. 6, p. 603–633, 2016.

# CAPÍTULO 17

## NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 05/08/2020*

### **Janaina Régis da Fonseca Stein**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

### **Diego Maciel dos Santos Martins**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

### **João Pedro Gonçalves Brasil Vieira**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

### **Micaela Fornoni**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

### **Rodolfo Zambom Silva**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

### **Thaylher H. Bortoletto**

Faculdade Iteana de Botucatu  
Botucatu/SP

**RESUMO:** Na sociedade que briga pela diversidade a inclusão é um ponto que mais exclui. A busca pelo entendimento sobre a contratação de deficientes em empresas é um tema que ainda parece ser mais um favor do que um reconhecimento profissional e, é neste interim, que se avalia preceitos éticos de corporações que factuam inclusões excludentes. Assim, ainda que se façam leis e saírem punições, a

sociedade mantém olhar nu para àquele que, não é deficiente profissional, mas que paga por ser diferente dos que se dizem normais. Há logo uma normose existente, ou seja, como entou Legião Urbana "nos deram espelhos e vimos um mundo doente". Para desenvolvimento do trabalho utilizou-se da seguinte estrutura: foi apresentado a problemática da pesquisa seguida dos objetivos que delimitam o tema apresentado. Apresentou-se também o método da pesquisa científica e os resultados alcançados a partir do método escolhido. Assim pode-se concluir As empresas parecem cumprir a legislação, mas será que a ética é um dos preceitos para que tal ação se estabeleça e configure uma sociedade capaz de vencer preconceitos e paradigmas cruéis e inexatos. A sociedade tecnológica, a modernidade líquida, a sociedade chamada inclusiva e que tem como lei maior a CF de 1988 – conhecida como constituição cidadã, ainda traduz o retrógrado olhar para com os diferentes. Dessa forma, analisar o mercado de trabalho sob o prisma da pessoa com deficiência está muito além de se pensar em inserção social, é, antes de qualquer lei, um ato capitalista que se figura não pelo modo de observação a meros caracteres físicos, mas ao profissionalismo que vence qualquer obstáculo. É, nesse contexto que esta pesquisa busca compreender como – ainda que protegido pela lei – o deficiente é visto no universo corporativo, ou seja, analisar-se-á desde a oferta de vagas até o tratamento destinado aos contratados e também as dificuldades para a manutenção do emprego e a evolução profissional se é que ela é prevista para deficientes. Dessa forma, observar-se-á até

que ponto se cumpre? A lei que determina tal contratação e, ainda, se há nessas relações o preceito da ética para com o deficiente. O trabalho, ainda que em trajetória embrionária, pautar-se-á na análise da comunicação das empresas com o universo da contratação do deficiente. Ainda que a lei 8.213, que trata das cotas para pessoas com deficiência serem empregadas no Brasil, determine a contratação de pessoas com deficiência, busca-se nesta pesquisa analisar como é factuada essa contratação e os moldes em que ela é colocada em prática. É, nesse contexto, que se visualizará até que ponto a ideia de preconceito e um melindre ético são entraves para reconhecer um profissional escondido na sua deficiência física. A pesquisa brota primeiramente da revisão bibliográfica seguida de uma pesquisa breve de campo que abordará empresários sobre o número de contratações efetuadas no período de 2015 a 2018 e como essas contratações se firmaram na organização. Segundo dados levantados por Caoli (2014) Uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) Nacional, Isocial e Catho realizada com 2.949 profissionais do setor apontou que 81% dos recrutadores contratam pessoas com deficiência “para cumprir a lei”. Apenas 4% declararam fazê-lo por “acreditar no potencial” e 12% o fazem “independente de cota”. Para Teresa Amaral, superintendente do Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência, este é um dos principais problemas da inclusão desses profissionais no mercado de trabalho no país.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contratação; Inclusão; Mercado de Trabalho.

## IN THE CORPORATE WORLD THE DIFFERENCES ARE NOT EQUAL: A DISCUSSION ON THE HIRING OF DISABLED PEOPLE

**ABSTRACT:** In society that fights for diversity, inclusion is a point that most excludes. The search for understanding about hiring disabled people in companies is a topic that still seems to be more of a favor than professional recognition, and it is in the meantime that the ethical precepts of corporations that make exclusions inclusive are evaluated. Thus, even if laws are made and sanctions are imposed, society keeps a naked eye on those who are not professionally disabled, but who pay for being different from those who say they are normal. There is already an existing normosis, that is, as Legião Urbana intoned “they gave us mirrors and we saw a sick world”. For the development of the work, the following structure was used: the research problem was presented, followed by the objectives that delimit the presented theme. The method of scientific research and the results achieved from the chosen method were also presented. So it can be concluded Companies seem to comply with the legislation, but is ethics one of the precepts for such an action to be established and configure a society capable of overcoming cruel and inaccurate prejudices and paradigms. The technological society, the liquid modernity, the so-called inclusive society and whose main law is the 1988 Constitution - known as the citizen constitution, still reflects the retrograde look towards the different. Thus, analyzing the labor market from the point of view of people with disabilities is much more than thinking about social insertion, it is, before any law, a capitalist act that is shown not by the way of observation to mere physical characters, but by professionalism that overcomes any obstacle. It is in this context that this research seeks to understand how - although protected by

law - the disabled person is seen in the corporate universe, that is, it will be analyzed from the offer of vacancies to the treatment destined to the contractors and also the difficulties for the maintenance of employment and professional development, if it is for disabled people. In this way, will it be observed to what extent it is fulfilled? The law that determines such hiring and, still, if there is in these relationships the precept of ethics towards the disabled. The work, even if in an embryonic trajectory, will be based on the analysis of the communication between companies and the universe of hiring the disabled. Although Law 8,213, which deals with quotas for people with disabilities to be employed in Brazil, determines the hiring of people with disabilities, this research seeks to analyze how this hiring is carried out and the ways in which it is put into practice. It is in this context that we will see the extent to which the idea of prejudice and an ethical squeamish are obstacles to recognizing a professional hidden in his physical disability. The research comes first from the bibliographic review followed by a brief field survey that will address entrepreneurs on the number of hires made in the period from 2015 to 2018 and how these hires were signed in the organization. According to data collected by Caoli (2014) A survey by the Brazilian Association of Human Resources (ABRH) Nacional, Isocial and Catho carried out with 2,949 professionals in the sector showed that 81% of recruiters hire people with disabilities “to comply with the law”. Only 4% said they did it for “believing in the potential” and 12% did it “regardless of quota”. For Teresa Amaral, superintendent of the Brazilian Institute for the Rights of Persons with Disabilities, this is one of the main problems of including these professionals in the labor market in the country.

**KEYWORDS:** Hiring; Inclusion; Labor market.

## REFERÊNCIAS

CAOLI, Cristiane. 81% contratam pessoas com deficiência só ‘para cumprir lei. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2014/11/81-contratam-pessoas-com-deficiencia-so-para-cumprir-lei.html>. Acesso em: 03 mai. 2019.

# CAPÍTULO 18

## O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

*Data de aceite: 03/11/2020*

*Data de submissão: 20/08/2020*

**Maria Lucia Azevedo Espinar**

UNAERP - Universidade de Ribeirão Preto  
Guarujá – São Paulo  
<http://lattes.cnpq.br/5607775443931762>

**RESUMO:** Este estudo sobre o processo de desenvolvimento e transformações do trabalho do final do século XX levou em conta a importância de se estabelecer um diálogo entre trabalho e educação, de acordo com as novas demandas impostas pelas transformações científico-tecnológicas para a formação humana, técnico-profissional e cidadã. O principal objetivo desta investigação foi analisar o processo de desenvolvimento e transformações do trabalho na história da humanidade, sua relação com a estrutura socioeconômica e as implicações das técnicas e tecnologias na formação dos novos profissionais, de acordo com novas formas e concepções de trabalho derivadas dos novos parâmetros da globalização. O ponto de partida para a metodologia desta pesquisa foi analisar as propostas pedagógicas de três Universidades e sua atuação na formação da mão de obra profissional que atuará no mercado de trabalho globalizado. A análise dos dados obtidos foi explicativa e interpretativa, apoiada nos referenciais teóricos da literatura estudada. Nas conclusões desta pesquisa pode-se constatar que as mudanças estruturais socioeconômicas

forjadas pela globalização do final do século XX impuseram à Universidade a revisão do processo de formação dos profissionais que atuarão nesse novo mercado com exigências científico-tecnológicas, além do reconhecimento das novas demandas sociais, fatores relevantes que explicam, em parte, a dificuldade para a implantação das mudanças necessárias à formação profissional para o século XXI.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho; Educação; Formação Profissional; Globalização.

### THE LONG ROAD: FROM SURVIVAL TO THE TRANSCENDENCE OF WORK IN GLOBALIZATION TIMES

**ABSTRACT:** This work regarding the process of development and work transformations at the end of the 20th century regards the importance of establishing a dialogue between work and education, according to the new demands imposed by scientific-technological transformations for human, technical-professional and citizen. The main objective of this investigation was to analyze the process of development and transformations of work in the humanity history, its relationship with the socioeconomic structure and the implications of techniques and technologies in the training of new professionals, according to new forms and conceptions of work derived from new ones, parameters of globalization. The starting point for the methodology of this research was to analyze the pedagogical proposals of three Universities and their performance in the formation of the professional workforce that will take place in the globalized market. The analysis of the obtained data was explanatory and interpretive, supported

by the theoretical references of the studied literature. In the conclusions of this research, it can be seen that the socio-economic structural changes forged by the globalization of the end of the 20th century forced the University to review the training process of professionals who will work in this new market with scientific and technological requirements, in addition to recognizing the new social demands, relevant factors that partially explain the difficulty in implementing the necessary changes to professional training for the 21st century.

**KEYWORDS:** Education; Professional Qualification; Globalization.

## 1 | INTRODUÇÃO

O tema que envolve o trabalho é muito presente nos debates atuais, em decorrência das transformações estruturais que a Globalização do final dos anos de 1990 promoveu para essa atividade e para a economia mundial, mas acima de tudo, para a formação de grande parte dos profissionais obrigados a atuar em novas modalidades de trabalho, para as quais não estavam preparados. A importância de buscar aprofundar e esclarecer este tema se evidencia pela atualidade do problema e pela dificuldade em vislumbrar caminhos claros que possam direcionar os novos rumos da formação profissional de cunho humanista. O conjunto dos envolvimento e das justificativas ideológicas dos mentores da nova ordem globalizada deixa pouco espaço para a reafirmação do significado universal dos valores humanos e sociais.

As políticas públicas características da última década têm estreita relação com as demandas do modelo de Globalização Econômica que influencia diretamente a Educação, em especial a Universidade, responsável pela formação dos futuros profissionais que se integram ao mercado de trabalho e à sociedade multicultural atual. De alguma maneira os países vivenciam experiências inovadoras de formas de trabalho, ao mesmo tempo em que as discussões tornam-se mais acirradas, com a preocupação em relação à precarização do trabalho e erosão dos empregos. O século XXI inaugura contextos mundiais até então desconhecidos em termos político-econômicos e sociais, o que repercute no mundo do trabalho e resulta em diversos modos de precarização do trabalho, incluindo-se a informalidade, o desemprego, tanto de populações locais, como de imigrantes, agravando a tragédia no âmbito econômico e conseqüentemente no social.

As modalidades tradicionais de trabalho são forjadas no antigo modelo assalariado formal, característico do capitalismo nas fases taylorista e fordista e estruturadas no modelo de trabalho repetitivo, fonte de exaustão para o trabalhador que, impossibilitado de criar, ou discutir essa estrutura torna-se instrumento de um trabalho mecânico, sem perspectivas de mudanças.

O antigo trabalho sofrido e desprazeroso adquire uma nova moldagem ao final do século XX, as novas tecnologias rapidamente renováveis pegam despreparada

a maior parte da mão-de-obra que aprendeu apenas a cumprir tarefas, de forma mecânica. O novo modelo de trabalho, adaptado às demandas da Globalização do final o século XX, exige uma mão-de-obra que não cumprisse apenas tarefas, mas tivesse competências para a reflexão e a criatividade, com aptidão para lidar com as tecnologias presentes no novo mundo do trabalho globalizado.

A mão-de-obra mais jovem absorve mais facilmente as novas modalidades de trabalho do Século XXI, com a incorporação e expansão de tecnologias, novas relações de trabalho muito mais flexíveis para a nova realidade econômica do Século XXI do que para os novos profissionais. Crises econômicas estruturais marcadas pelo desemprego estrutural assombram a vida dos trabalhadores no mundo todo, conscientes de que não tinham preparo para a estrutura de trabalho recente, nem qualificação para acessarem com competência as tecnologias aperfeiçoadas que engendraram o novo capitalismo.

As características do antigo capitalismo, as precárias condições de trabalho, o desemprego em alta, a baixa capacidade de inserção na modernidade exigida pela economia do Século XXI convive, no presente, com os grandes avanços tecnocientíficos, com profissionais sabedores da necessidade de buscar a formação qualificada que lhes permita a inserção nesse mercado de trabalho, mesmo conscientes de que a qualificação nem sempre lhe garantirá o emprego.

Essas são algumas das forças que ainda moldam o mundo do trabalho no século XXI, grandes negócios e capitais internacionais encaminhando-se para fronteiras cada vez mais distantes, profissionais formados para atender às novas iniciativas do mercado de trabalho, ao lado de grande desocupação da mão-obra adulta despreparada, local, ou imigrante, países que apelam para a ocupação de mão-de-obra infantil, explorada e impedida de conquistar novos conhecimentos escolares. Fica a reflexão que discute o processo de desenvolvimento e transformações do trabalho. De que maneira as novas formas de trabalho podem alimentar o desenvolvimento das sociedades mundiais e, ao mesmo tempo desenvolver o pensamento humano, em direção ao bem-estar e evolução do profissional?

No caso do Brasil, torna-se essencial estabelecer um diálogo entre trabalho e educação que envolva a Universidade, enquanto instituição responsável pela formação do profissional com aptidão para lidar com as inovações científicas e tecnológicas, que possam inserir o país na modernidade dentro do contexto da globalização mundial. Acredita-se que a responsabilidade da Universidade deve ir além da formação de uma mão-de-obra qualificada, atuar para formar cidadãos, aptos a reconhecerem e atuarem em questões sociais, com características humanas e responsáveis.

## **2 I A VIRADA DO MILÊNIO: O QUE SE LEVA PARA O FUTURO?**

Na ânsia de recuperar o atraso tecnológico e se adequar aos novos padrões impostos pela política econômica global, nosso país vem impondo à educação um modelo-padrão que tem por finalidade formar profissionais no ensino superior, voltados exclusivamente para as necessidades do mercado de trabalho. Em consequência, a Universidade distancia-se dos seus objetivos sociais e deixa de formar o “sujeito histórico”, cuja ação é fundamentada na cidadania, necessária para que o país atinja a justiça social.

O âmbito social definido pelo econômico e pelo político marca a nova trajetória do Brasil na esfera mundial, como país apto a exercer suas funções produtiva e social, de acordo com a expansão econômica, política e social que configura a globalização atual. As políticas públicas têm estreita relação com as demandas do modelo de Globalização Econômica com influência direta sobre a Educação, em especial na Universidade, responsável pela formação dos futuros profissionais que vão se integrar ao mercado de trabalho e à sociedade multicultural atual.

Segundo Hall (2003), a concepção de sociedade multicultural refere-se às sociedades contemporâneas heterogêneas, onde grupos humanos com classes e identidades culturais se contrapõem, numa convivência permanente de contato/conflito.

As recentes e profundas transformações que incidem especialmente sobre a economia e a educação estruturam-se por meio de uma nova divisão do trabalho e exigem competências profissionais comprometidas com as novas políticas. Por um lado, o século XX trouxe um progresso sem precedentes, por outro, a humanidade é obrigada a conviver com catástrofes e rupturas de civilizações, numa dimensão jamais vivenciada pela humanidade. A Globalização oferece-nos um mundo com aprofundamento das desigualdades. A lógica da competitividade torna-se um fato natural para a sociedade. Perde-se o sentido do bem-comum e da solidariedade, considerados como portadores de um custo inviável, pois a distribuição dos lucros da produtividade é creditada em benefício do mercado e do capital e em detrimento do social e do trabalho.

## **3 I A REVOLUÇÃO TECNOCIENTÍFICA: O NOVO HOMEM ENTRE O SER E A REDE**

O século XX conhece as grandes transformações na civilização industrial. Os novos conhecimentos e descobertas provocam transformações até então inimagináveis que foram reconhecidas como a Revolução Tecnocientífica. Edgard Faure (Apud SILVA, 1992, p.5) comenta os efeitos da chamada 3ª Revolução Industrial.



Esta revolução científica e técnica exercem seus efeitos em todos os países do mundo, sem exceção. É ela, sem dúvida, que marca com o sinal mais distinto o mundo contemporâneo, impondo aos homens de todas as partes algumas grandes preocupações análogas, e uma quantidade sempre crescente de usos e de comportamentos semelhantes.

Na Revolução Tecnocientífica, o meio de sobrevivência do homem depende do seu poder criativo, aperfeiçoado constantemente pela aquisição de novos conhecimentos. O sistema de relações humanas é recriado simultaneamente à evolução material da sociedade, e sob essa dinâmica a vida do homem passa da ordem natural à ordem humana. Sob essas leis o homem é transformando o meio natural em meio social, instrumentalizado por seu próprio trabalho e auxiliado por técnicas que desenvolveu e aperfeiçoou seu meio e a se mesmo. Santos (1997, p.17) discute a ruptura progressiva do homem com o seu entorno:

A história do homem sobre a Terra é a história de uma ruptura progressiva entre o homem e o entorno. Esse processo se acelera quando, praticamente ao mesmo tempo, o homem se descobre como indivíduo e inicia a mecanização do Planeta, armando-se de novos instrumentos para tentar dominá-lo. A natureza artificializada marca uma grande mudança na história humana da natureza. Hoje, com a tecnociência, alcançamos o estágio supremo dessa evolução.

Nos tempos contemporâneos parece haver um consenso em torno da ideia de que a ciência e a tecnologia são fundamentais para a vida humana. A ciência permite ao homem avanços e novas formas de interferir na natureza e aproveitar os recursos naturais para satisfazer ao desenvolvimento humano. A técnica é o grande enigma que comanda a vida das pessoas, impõe e administra nossas relações cotidianas com nosso meio. Se a técnica auxilia os homens a resolverem problemas fundamentais que surgem com o desenvolvimento do trabalho, a tecnologia vai além, é eficaz ao satisfazer também os desejos e sonhos humanos, sob a versão mais sutilmente elaborada da técnica.

O desenvolvimento da informática acirra o interesse pela tecnologia. A terminologia própria desse meio de comunicação virtual toma conta da vida das pessoas nos espaços de trabalho e avança para a vida pessoal. Na obra O Choque do Futuro, o escritor Alvin Toffler (1997, p. 99) reflete sobre as mudanças ocorridas no cotidiano do homem comum em decorrência de transformações tecnológicas:

Nos sistemas tecnológicos do amanhã – rápidos, fluidos e autorreguladores - as máquinas lidarão com o fluxo de materiais físicos: os homens com o fluxo de informação e percepção. Máquinas irão cada vez mais realizaras tarefas rotineiras; os homens, as tarefas intelectuais e criativas. As máquinas, assim como os homens, em vez de ficarem concentradas em fábricas gigantescas e cidades

industriais, estarão espalhadas através do globo, ligadas por um sistema de comunicação, impressionantemente sensível, quase instantâneo. O trabalho humano sairá da fábrica e do escritório massificado, para a comunidade e o lar.

A função do trabalho sempre esteve relacionada à formação e organização da sociedade, que evolui a partir das conquistas obtidas pelos processos desencadeados pelo trabalho. Essa atividade que toma conta da vida dos homens preenche-lhe os espaços mais pessoais e ajuda a forjar os alicerces da estrutura socioeconômica e cultural, influenciando o modo de vida das sociedades.

Questões relacionadas ao emprego e ocupação, à mobilidade social têm ocupado vastas pautas de discussão mundiais e representam uma verdadeira rota de colisão no mundo contemporâneo. Analisado enquanto sistema, o trabalho é cada vez menos local, com abrangência mais universal. Essas questões exigem medidas políticas governamentais urgentes, em associação com entidades e instituições nacionais e internacionais que alterem o atual rumo, não só do ponto de vista econômico, mas acima de tudo do social. Se num passado recente a técnica era submetida pelos homens, hoje a tecnologia comanda os atores da economia e da política, que a conduzem. Os homens veem-se escravizados aos objetivos das novas tecnologias e das redes, perdendo de vista os objetivos humanos e sociais. A ausência de um sentido comum divide os homens entre o Ser e a Rede.

#### 4 I CONCEPÇÕES E DIMENSÕES DO TRABALHO

Ao se analisar a história do trabalho humano, observa-se a poderosa e vital influência da “revolução das máquinas” sobre as formas de trabalho desenvolvidas pelo homem ao longo do processo histórico. Contudo, na vida dos homens, a história das máquinas só tem razão de ser se for atrelada à análise das relações sociais. O valor dos inventos produzidos pelos homens só existe em função dos próprios homens que realizam descobertas para o desenvolvimento do trabalho. A evolução humana está, sem dúvida, atrelada à evolução do trabalho que ao lado das técnicas e da tecnologia é um fator determinante para explicar o processo histórico do desenvolvimento do homem. O desenvolvimento das civilizações sempre foi determinado pela história do trabalho e enquanto fator cultural, a concepção do trabalho também é influenciada pelos costumes de cada época.

Ao longo do processo histórico, o trabalho tem sido concebido de diferentes formas, mas, em geral, tem seu significado associado à dor, à fadiga, ao desprazer e à tortura. A palavra trabalho vem do latim *tripaliare*, o que significa torturar por meio do *tripalium* (instrumento de três paus para tortura para animais). (Nosella. In: GOMEZ et al., 1989 p. 27-41). No começo dos tempos, o trabalho assume a forma

de constante pela sobrevivência, pela necessidade de comer, de se abrigar. Na medida em que o homem evolui passa a ter novas necessidades, obrigando-se a trabalhar cada vez mais, o que configura o trabalho como uma obrigação. Contudo, a Revolução Industrial altera as formas de trabalho, sua organização, seu valor e exige a criação de políticas sociais para organizar essa atividade, por essa ocasião já desenvolvida por grupos de operários, envolvidos num processo de produção com a utilização de instrumentos.

Como a maior parte da população não tem nem ferramentas para trabalhar como artesão, forja-se a noção de emprego. Pode-se caracterizar o trabalho como sendo o resultado da atividade humana aplicada à produção, enquanto o emprego é a atividade profissional regulamentada e remunerada. Para Marx (1983, p. 149-163), o trabalho desempenha um papel importante no desenvolvimento da história da humanidade. As relações entre trabalho, técnica e tecnologia são evidenciadas por ele quando reflete sobre as diferentes formas e meios com que o trabalho se manifesta em diferentes épocas econômicas. No decorrer da história da humanidade e do trabalho, pode-se avaliar o desenvolvimento da força de trabalho e as condições em que este se realiza.

## **5 I AS PERSPECTIVAS PARA A EDUCAÇÃO NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI**

Na década de 90, a ciência despontou como um complexo de variáveis, que passaram a comandar o desenvolvimento econômico, embasado em tecnologias e informações. O espaço geográfico passa a ser considerado um meio técnico-científico-informacional, sob o comando do mercado torna-se global, graças à rede que combina ciência e técnica. Novos comportamentos são exigidos pela produção, pela circulação dos insumos, dos produtos, do capital, além das ideias e informações. Santos (1997) analisa esse momento como “a irradiação do meio técnico-científico-informacional constituído, sobretudo nas regiões sudeste e Sul, mas também em pontos e manchas em outros estados. Este novo meio é a cara geográfica da globalização”. O capitalismo global estende-se em direção às mudanças econômicas mundiais, atingindo de forma intensiva os setores de serviços públicos, como saúde, bem-estar social e educação. No atual modelo econômico globalizado, a opção por um curso Universitário não representa portas abertas ao mercado de trabalho, mas é certo que a evolução tecnológica do movimento presente faz emergir o conhecimento, valorizado como uma nova forma de poder, a tal ponto que a sociedade atual já é conhecida como a “sociedade do conhecimento”.

O “tempo-relógio” e a “esteira de montagem”, do século XIX, tornaram o processo de produção mais simples e rápido, mas resultaram no distanciamento

entre a concepção do produto e sua execução. Os trabalhadores manuais, impedidos do acesso à educação formal distanciam-se do exercício de imaginar, inventar, pensar, compreender, escolher. Com as mudanças proporcionadas pela Revolução Tecnocientífica, a economia desloca-se para o setor terciário, mudando o local da produção para os escritórios, o que provoca o surgimento de novas profissões, enquanto outras são desvalorizadas, por representarem estruturas operacionais que não mais respondem às necessidades da tecnologia de ponta. Novos instrumentos e recursos de produção como: produção de alto desempenho, fabricação enxuta, automação flexível, just-in-time, kan-ban, toyotismo, era da informação, entre outras, disseminam o novo modelo de gestão e remetem, atualmente, à crise de natureza estrutural e mundial.

A diversidade do processo de operacionalização e incorporação do novo modelo tecnológico e organizacional obriga a uma revisão constante dos paradigmas que direcionam o papel da educação, especialmente da Educação Superior, o que também remete à análise relacionada com o progresso das nações. O eixo da transformação da produção encontra-se atrelado à maior qualidade na educação em todos os níveis.

As organizações no mundo globalizado alteram estruturas de poder, aceleram transformações e definem padrões de competências creditados à transnacionalização do capital, e à evolução tecnológica das comunicações. As transformações acarretaram mudanças no ensino, para atender à qualificação pretendida pelas empresas e causaram distorções no trabalho das instituições de ensino universitário ao criarem novas exigências para a Universidade. Historicamente o Brasil sustenta a competitividade com sua mão-de-obra barata e com o baixo nível de conhecimento e aprendizagem e, de repente, vê-se obrigado a atender padrões de um mercado dinâmico, que exige qualificação (ao invés de especialização), flexibilidade, postura crítica e atribui ao sistema de ensino a função de formadora desse novo contingente de profissionais.

Para Romero (2001), inserir o país de maneira competitiva no sistema globalizado internacional, é um grande desafio, acrescentando-se o fato de que a relação assimétrica de desenvolvimento atual não sofreu alterações. Não há uma integração “real” entre as nações do mundo, mas, sim, uma inserção artificial dos países periféricos, moldada na “adaptação” ou “adequação” a um modelo do capitalismo global, que não é inerente a esses países, ou sequer responde às suas necessidades econômico-sociais. A pesquisa ocupa o centro do desafio educacional em termos de inovação a serviço do homem, e a Universidade é o lugar privilegiado da produção própria do conhecimento via pesquisa. Demo (2004, p. 15) considera que “a educação superior em crise exige a adoção de novos paradigmas, mas a Universidade, para inovar, precisa saber inovar-se”. Sabe-se da importância do

papel da instituição universitária na raiz da produção e das trocas tecnológicas, nos campos da microeletrônica, das telecomunicações, da informática, da biotecnologia, da engenharia genética, da substituição de materiais, entretanto, convém lembrar que as funções da Universidade vão muito além da vocação de subsidiária do desenvolvimento econômico do país.

O grande desafio que enfrentamos hoje é o de fazer da globalização um instrumento efetivo de desenvolvimento humano sustentável para todos e uma oportunidade de desvendar e desenvolver as numerosas civilizações que enriquecem a humanidade. (SANDER, 2008, p. 159)

O sustentáculo da transformação social deve ser alicerçado pela atuação da Universidade, com base em critérios humanísticos e de sustentabilidade.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que a Instituição de Ensino Superior tem se esforçado para reformular seus projetos e programas educacionais, de maneira a enfatizar o processo de aprendizagem de acordo com os novos padrões estabelecidos, não só pelo mercado, como também pela sociedade. Enquanto instituições de ensino, as Universidades reafirmaram o compromisso de formar profissionais que tenham competência para trabalhar com as novas demandas tecnológicas de forma criativa, mas pudemos observar as dificuldades que essas instituições encontram ao se deparar com políticas governamentais que pouco satisfazem aos anseios acadêmicos, de suas comunidades educacionais.

Acredita-se que a implantação de um novo modelo de educação é uma necessidade que vem ao encontro do futuro dos novos profissionais que necessitam inter-relacionar as competências e habilidades exigidas pelo mercado com as aspirações individuais e as necessidades sociais.

Nesse contexto, o processo de globalização poderá significar ocasião para a ruptura com o modelo anterior de sociedade tecnocrata. Há um convite para se acreditar que a globalização pode ser trabalhada com outros rumos, que é possível uma outra globalização e que já despontam os sinais de uma “transição em marcha”. (SANTOS, 2000)

Acredita-se que “articulação” é a palavra-chave para que se concretizem as propostas de formação do futuro profissional atuante no século XXI, com competência técnica e formação cidadã. Para tanto, a Universidade se empenhará em elaborar seus currículos a partir de referenciais constantemente integrados às demandas do novo mercado e marcados pela consciência da necessidade de rever suas funções, prioritariamente a social, incluindo em seus referenciais os valores éticos e humanos para formar seus futuros profissionais.

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DEDECCA, Cláudio. **As mudanças no sistema das relações de trabalho**. Le Monde Diplomatique, n. 1: Globalização e Mundo do Trabalho - a caminho do Fórum Social Mundial, São Paulo, set. 2000.

DEMO, Pedro. **A Nova LDB: Ranços e avanços**. 17 ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

FERRETTI, Celso João (org.) et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GOMEZ, Carlos Minayo; FRIGOTTO, Gaudêncio. **Trabalho e Conhecimento: Dilemas da educação do trabalhador**. 2 ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1989.

HALL, Stuart. **Da Diáspora- identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: EDUFMG, 2003.

LUCCHESI, Martha A.S. **Limiar do século: o desafio do Ensino Superior**. Santos: Leopoldianum, 2001.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. v.1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

RAMONET, Ignácio. **As mudanças no sistema das relações de trabalho**. Le Monde Diplomatique, n. 1: Globalização e Mundo do Trabalho - a caminho do Fórum Social Mundial, São Paulo, set. 2000.

ROMERO, Alberto. **A Universidade e a Globalização**. Revista de Ciências Sociais (RCS). Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia, v. 2, p. 141-151, jan./abr. 2001.

SANDER, Benno. **Educação na América Latina – Identidade e Globalização**. Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 157-165, maio/ago. 2008.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

SANTOS, Milton. **Por uma outra Globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SILVA, Jefferson Ildelfonso da. **A educação e a revolução científica e técnica contemporânea**. ANDE. São Paulo: Cortez, v. 11, n. 18, 1992.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

# CAPÍTULO 19

## A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS

*Data de aceite: 03/11/2020*

**Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
João Pessoa-PB

**Celyane Souza dos Santos**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
João Pessoa-PB

**Maria de Fátima Leite Gomes**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)  
João Pessoa-PB

**RESUMO:** O presente artigo tem o objetivo de analisar a dívida pública que enfatiza a luta de classes e a disputa pelo fundo público. Neste sentido, busca investigar de forma crítica e reflexiva o capital financeiro e a diminuição das políticas sociais. Utiliza-se a metodologia bibliográfica e o método marxista, embasado em autores como Brettas, Salvador, Yamamoto, e entre outros. Para alcançar o objetivo proposto, será importante explicar sobre a relação da dívida pública e do fundo público, bem como os impactos para a classe trabalhadora e políticas sociais. Sendo assim, o estudo mostrará as estratégias do capital e da dívida pública e seu processo de desestabilização da política social. Desse modo, compreende o desenvolvimento do capitalismo, à luz do neoliberalismo e sua funcionalidade mediante o Estado, a fim de impulsionar a economia de mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Dívida Pública. Fundo Público. Classe Trabalhadora. Política Social.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the public debt that emphasizes the class struggle and the dispute over the public fund. Based on this, it seeks to investigate in a critical and reflective way the financial capital and reduction of social policies. We used the bibliographic methodology and the Marxist method, based on authors such as Brettas, Salvador, Yamamoto and others. To achieve the proposed objective, it will be important to explain the relationship between public debt and public funds, as well as the impacts on the working class and social policies. Thus, the study showed capital and public debt strategies and their process of destabilizing social policy. In this way, it understands the development of capitalism, in the light of neoliberalism and its activity using the State, in order to impulse market economy.

**KEYWORDS:** Public debt. Public Fund. Working class. Social Policy.

### 1 | INTRODUÇÃO

O sistema capitalista, em sua lógica perversa, incorpora estratégias de contenção de suas crises estruturais. Esse atributo necessário para a manutenção da ordem vigente relaciona-se diretamente com os mecanismos propulsores da acumulação do capital. Este artigo abordará, especificamente, a dívida pública como elemento central no contexto contemporâneo da luta de classes, bem como, a disputa pelo fundo público e os impactos para a classe trabalhadora e na configuração atual das políticas sociais.

Em tempos de capital financeiro,

ampliação do Estado para os interesses do capital e retraimento das políticas sociais, a dívida pública perpetua-se de forma mais intensa. Durante o processo do modo de produção, a mesma, ocupa uma posição de destaque e assume diversas características desde o período de acumulação primitiva.

Para tanto, frisando a racionalização do capital na contemporaneidade, não é possível abordar a dívida pública sem mencionar a articulação existente com o fundo público. Ambos trazem uma configuração impactante para a classe trabalhadora e as políticas sociais, que por sua vez, está inserido nos condicionamentos duplamente.

Esse modelo de desenvolvimento, à luz do neoliberalismo, opera em condições de impulsionar a economia de mercado, a partir das regras do ambiente econômico internacional. Dessa maneira, molda-se às exigências impostas aos países periféricos, cumprindo as suas receitas: abertura das economias ao comércio e finanças internacionais, redução dos gastos públicos (privatizações, quebra de monopólios e enxugamento de gastos sociais), desregulamentação dos mercados (ênfase no investimento privado), combate à inflação e maior disciplina fiscal.

Desse modo, a discussão pretende contribuir diretamente com as análises dos impactos na vida da classe trabalhadora, e como ocorre a apropriação do fundo público pela classe dominante, além de explicitar como torna-se rentável para o capital financeiro de forma que esteja, também, como uma estratégia utilizada em tempos de crise do capital.

## **2 I A CONFIGURAÇÃO DA DÍVIDA PÚBLICA COMO UMA ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO DO CAPITAL**

Para situar a articulação da dívida pública e a apropriação do fundo público pelo capital, faz-se necessário apreender o papel significativo que a dívida pública exerce na reprodução do capital, principalmente, mediante a implementação das políticas de orientação neoliberal. No movimento do real, o espiral da dívida pública dos Estados capitalistas, atua na contramão, da ampliação do bem-estar da sociedade, incorporando um discurso sob a não penalização da geração atual.

Historicamente, os recursos financeiros centralizados pela dívida sempre foram cativos dos mercados financeiros. Com a nova etapa da acumulação financeira, os dividendos tornam-se também um mecanismo importante de transferência de riqueza e de acumulação. A pressão dos mercados sobre os grupos industriais impõe novas normas de rentabilidade e exigências de redução de custos salariais, aumento de produtividade e flexibilidade nas relações de trabalho. (SALVADOR, 2010, p. 611)

Na contemporaneidade, o capital portador de juros, permeia um rendimento monetário que provenha ou não de um capital. Nesse sentido, a dívida pública constitui uma dimensão significativa na produção do capital ampliado, no que tange



justamente na valorização deste capital fictício. Vale ressaltar, que a inserção da dívida pública desde a acumulação primitiva exerce um papel de meio propulsor para a consolidação do capital, perpetuando o sistema mesmo diante as crises estruturais.

Em tempos de capital fetiche, a configuração do espiral da dívida pública modifica-se mediante as formas de reprodução do capital e seus imperativos no modelo atual de produção, o que não altera sua estrutura, mas explicita características específicas. Iamamoto (2009) levanta alguns aspectos:

A esfera estrita das finanças, por si mesma, nada cria. Nutre-se da riqueza criada pelo investimento capitalista produtivo e pela mobilização da força de trabalho no seu âmbito. Nessa esfera, o capital aparece como se fosse capaz de criar “ovos de ouro”, isto é como se o capital-dinheiro tivesse poder de gerar dinheiro no circuito fechado das finanças, independente da retenção que faz dos lucros e dos salários criados na produção o fetichismo das finanças só operante se existe produção de riquezas, ainda que as finanças minem seus alicerces ao absorverem parte substancial do valor produzido (IAMAMOTO, 2009, p. 18)

Nessa perspectiva, mesmo consciente da restrita necessidade da exploração da força de trabalho, na configuração atual do capital, através do capital fictício tornou-se possível a obtenção do lucro apenas da rentabilidade dos juros. Entretanto, isto não extingue as crises estruturais que afetam o sistema, ao contrário, traz outras formas de acumulação do capital excedente.

Desde a crise dos anos de 1970, através das estratégias de manutenção, a ferro e fogo os Estados capitalistas conseguiram ser exitosos na recuperação das taxas de lucro e na valorização do capital. No epicentro, localizava-se o capital fictício, ou seja, na forma do capital portador de juros e sua “forma aloucada”, o que demonstra em termos da produção global capitalista, uma base crescentemente ou parasitária ou fictícia de valorização do capital.

Nesse sentido, a dívida pública é um pilar importante de sustentação da valorização do capital, sobretudo, no contexto atual da valorização do capital fictício que em concordância com Iamamoto (2009):

[...] no caso da dívida pública, o Estado tem que pagar aos credores o juro referente ao capital emprestado. O credor possui o título de dívida contra o Estado, que lhe dá direitos sobre as receitas anuais do Estado, produto anual dos impostos (IAMAMOTO, 2009, p. 18).

A reprodução do capital, cada vez mais, em termos da totalidade, sobre base fictícia contribui para a exacerbação da crise do capital. Considerando a crise atual do capital, cujo principais Estados capitalistas injetaram uma enorme quantidade de recursos para o “grande capital”, que ocasionou no inchaço da dívida pública. Nesse

sentido, o aumento da dívida pública ocorreu não por ineficiência do Estado, mas foi para evitar a desvalorização do capital fictício, como aponta Brettas (2012):

A utilização do Estado para garantir as condições de acumulação capitalista foi um dos elementos levantados por Marx e reforçados por muitos dos principais pensadores da tradição marxista, dentre os quais destacamos Mandel. Não nos parece que, as proporções sejam maiores atualmente, isso seja suficiente para advogarmos no sentido da necessidade de uma revisão da lei do valor. Ao contrário, é justamente porque a lei do valor está operante, e, com isso, a tendência decrescente de taxa de lucro, que o fundo público vai, paulatinamente, assumindo essa posição (BRETTAS, 2012, p. 107).

Ainda, em conformidade com Brettas (2012), voltando-se para a discussão da dívida pública realizada por Marx, a autora traz características históricas do papel da dívida pública na acumulação do capital. Para tanto, menciona que a dívida pública se estabelece como um ponto de partida na acumulação do capital, elemento este colocando como inesgotável nesse processo (BRETTAS, 2012).

É possível enfatizar que nesse processo, como aponta Brettas (2012):

[...] a dívida pública, que contribuiu para a consolidação do capitalismo, no período pós-guerra estimulou a aceleração da acumulação de capital e passou desde o final do século XX, a cada vez mais alimentar um processo de reprodução ampliada de base financeira-especulativa por meio do capital fictício. Trata-se, desse modo, de uma mudança no lugar que a dívida pública assume no circuito de valorização capitalista (BRETTAS, 2012, 100).

A funcionalidade da dívida pública para o capital, ganha destaque no período da crise, ao redimensionar os seus pressupostos na valorização do capital fictício. Para analisar-se o desenvolvimento do capitalismo e as particularidades assumidas na contemporaneidade, faz-se necessário compreender esses meios propulsores do sistema. O modo de produção estabelece a dissociação entre trabalhadores e meio de produção, a partir do momento em que o capital torna-se mais independente não concentra-se nessa dissociação, no entanto e a reprodução é disseminada de forma mais abrangente.

Quando se refere aos meios propulsores da acumulação primitiva, baseia-se nos elementos utilizados para a acumulação do capital, apresentados por Brettas (2012), como a dívida pública, o moderno sistema tributário e o protecionismo. Para Marx, destacam-se como os meios que impulsionam a acumulação primitiva são possíveis estabelecer que eles tenham em comum o uso da força e poder do Estado, dimensionado por diferentes níveis de distribuição a depender do período ao qual estava sendo perpetuado.

Desde o sistema colonial que o crédito público engendra, contendo formas de organização diferentes, considerando à época alocada. A primeira experiência do

mesmo ocorreu na Idade Médica em Gênova e Veneza, logo mais disseminou pela Europa. Desde então, impulsiona a perpetuação do sistema, pode-se considerado uma alavanca que contribuiu para a origem do capitalismo industrial. A dívida pública, por exemplo, ocorreu primeiro na Holanda, que imprimiu a marca do Estado na era capitalista, e utilizado até os dias atuais (BRETTAS, 2012).

Desse modo, a dívida pública posiciona-se em sua funcionalidade para o capital, como um relevante instrumento de consolidação das relações capitalistas de produção, independente das formas de organização de determinada governança. Mais uma vez, em concordância pela com Brettas (2012), a qual discute verdadeiramente as concepções de Marx, vale ressaltar que a dívida pública adquire o caráter coletivo, principalmente quando se refere à partilha das riquezas nacionais. Para melhor estabelecer, a autora aponta:

Apesar de uma suposta preocupação com o bem comum e a satisfação da coletividade, presente em determinadas formas de governo, os interesses que estão à frente desse processo buscam garantir e defender a propriedade privada, Esses interesses particulares, ao aparecerem como universais, tornam coletivo o sentimento de responsabilidade sobre o seus ônus – como é o caso da dívida pública – ainda, que os ganhos permaneçam sendo apropriados privadamente (BRETTAS, 2012, p. 96).

Contudo, mesmo que ocorra a desapropriação da classe trabalhadora, mediante a dívida pública existe o discurso da antítese da propriedade coletiva social que precisa ser mantida e preservada, enfatizando o direito a propriedade privada. Em uma linguagem mais simplista, significa que a proteção à propriedade privada no sistema capitalista deve ser exercida por todos aqueles inseridos, sejam eles pertencentes à classe trabalhadora ou burguesa, mesmo que os trabalhadores não sejam detentores das grandes acumulações que estão deteriorando no período de uma crise, em concordância com Marx.

Vale salientar que, a busca do bem comum e do disseminado sentimento de coletividade abarcado quando situamos dívida pública, refere-se, inevitavelmente ao princípio de proteger a propriedade privada e a reprodução das relações capitalistas. Portanto, para enfatizar a legitimidade da dívida pública, e centralizá-la como verdade, torna-se uma responsabilidade coletiva, disseminando um sentimento orgânico de comunhão dos interesses particulares.

No contexto atual, melhor exemplifica Iamamoto (2009),

[...] os dois braços em que se apoiam as finanças – as dívidas públicas e o mercado acionário das empresas –, só sobrevivem com decisão política dos Estados e o suporte das políticas fiscais e monetárias. Eles encontram-se na raiz de uma dupla via de redução do padrão de vida do conjunto dos trabalhadores, como efeito impulsionado dos

Estados nacionais: por um lado a privatização do Estado, o desmonte das políticas públicas e a mercantilização dos serviços, a chamada flexibilização da legislação protetora do trabalho [...] (IAMAMOTO, 2009, p. 20).

As consequências para a classe trabalhadora será apontada mais adiante, no entanto, ao apontar o sentimento de coletividade frisamos o caráter perverso que o capitalismo finca raízes para garantir sua reprodução. Ou seja, assume um caráter inexorável, que permite racionalizar as irracionalidades do capitalismo em períodos das crises financeiras (HARVEY, 2010). O dogma da dívida pública se insere como primordial na consolidação do capital, como uma alavanca do sistema, dotado de capacidade criadora e fortalecedora desse modo de produção.

Como um instrumento a favor dos capitalistas, a dívida pública trouxe facilidade e comodismo, uma vez que ao tempo em que os empresários são credores do Estado suas somas volumosas convertem em títulos de dívida pública, favoravelmente lucráveis. Ou seja, a parte que lhe cabe dos impostos, representam também os juros de seu capital, frente ao desenvolvimento da moderna bancocracia, ou “império dos bancos” no sistema de financeirização.

A função do banco no processo de financeirização dá as bases substanciais para a acumulação do capital, pode-se dizer de forma mais abrupta, uma vez que, através dos juros exacerbados os lucros ultrapassam o imaginável. “Não basta que o banco recebesse muito mais do que dava, ainda recebendo, continuava credor eterno da nação até o último centavo adiantado” (BRETTAS, 2012).

Segundo Iamamoto (2009, p. 19), “A crescente elevação da taxa de juros favorece o sistema bancário e instituições financeiras, assim como a ampliação do superávit primário afeta as políticas públicas com a compressão dos gastos sociais”. Diante disso, os mesmos ainda permanecem como duplo credor, favorecendo-se com os empréstimos e guardião dos tesouros do país.

A dívida pública também estabelece relações de uma nação Estado para outra, através do sistema internacional de crédito, adotado na agenda do capitalismo desde o princípio. A atividade do empréstimo implica na transferência de recursos, redimensionada por meio da dívida pública, que amplia as formas de lucro quando existe problemáticas na produção, aplicado na atualidade não somente quando esse fator ocorre (BRETTAS, 2012).

Nessa perspectiva, mesmo aparentando que os recursos obtidos estejam na esfera da circulação, ainda sim, são resultado da exploração e superexploração humana. Muitas vezes, advinda da utilização da força de trabalho precarizada, seja ela do trabalho infantil ou da expropriação da força do trabalho informal. As relações obscuras entre a dívida pública e o crédito internacional, intensificam as consequências para a classe que vive do trabalho, que em tempos de crise são

impactadas duplamente.

A relação com o fundo público se insere nesse contexto, na medida que os impostos aparecem em duas centralidades, no apoio a dívida pública na receita e cobrir juros e pagamentos e no sistema tributário como uma engrenagem do sistema, que permite a acumulação da dívida com vistas a conter despesas exorbitantes. Os recursos são apropriados quando a dívida está avolumada e ocasiona no aumento dos impostos, com vistas ao pagamento de novo endividamento (BRETTAS, 2012).

Para tanto, recai para a classe trabalhadora o ônus de alimentar esse processo de endividamento, através da tributação indireta e o princípio da tributação excessiva.

### **3 I A APROPRIAÇÃO DO FUNDO PÚBLICO E OS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS**

Ao debater a relação da dívida pública com a função do Estado na reprodução do capitalismo, direciona a discussão da apropriação dos recursos do Estado por parte do capital, centralizando o fundo público. Visando compreender também, sobre a dívida pública, o questionamento perpassa a situar onde se localiza esses recursos e quais os impactos na classe trabalhadora.

A concepção sobre o fundo público firma-se na abordagem dos recursos arrecadados através dos impostos dos usufrutos da sociedade, sejam dos contribuintes ou através do consumo, aplicados de forma responsável para as necessidades da população. Desse modo, Brettas (2012) afirma:

Partimos do entendimento de que o fundo público é composto por recursos arrecadados sob a forma de impostos e contribuições pagos tanto pela classe trabalhadora, quanto por capitalistas. Principalmente nos países em que há uma grande desigualdade de renda e riqueza, como é o caso brasileiro, essa arrecadação não se dá de forma igualitária, muito menos progressiva, de modo que a maior parte advém de parcelar significativa do salário recebido pela classe trabalhadora. Para se ter uma ideia, do total de recursos do fundo público, mais da metade é arrecada por meio de impostos indiretos (SALVADOR, 2010) e menos de 4% advém de tributações sobre o patrimônio, que seria uma forma de onerar os detentores de propriedade privada. Isto sem falar que mesmo a parcela paga pelos capitalistas tem sua origem do trabalho e, portanto, na mais-valia extraída por meio da exploração da classe trabalhadora (BRETTAS, 2012, p. 101).

A destinação dos recursos arrecadados, a princípio deveria estar retornando em forma de políticas sociais, melhorias que qualificam as condições de vida da classe trabalhadora, visando uma forma mais “igualitária” de distribuição de renda. A maneira que se dá está repartição, depende da correlação de forças existentes em determinado período do desenvolvimento capitalista.

À vista disso, firma-se a concepção da realidade contraditória perante o fundo público, inerente ao modo de produção capitalista e estabelecido na maioria das categorias analisadas. O fundo público é objeto de disputa, inserido no centro da luta de classes, observando que existem interesses distintos sobre o mesmo, seja eles da classe trabalhadora ou do capital (BRETTAS, 2012).

Ademais, nessa relação antagônicas das classes existe o Estado, que através de suas ações se coloca a favor de uma classe, mesmo diante da pressão da sociedade encontra estratégias que firma posição para a classe dominante. O fundo público sob a responsabilidade estatal, por sua vez, acaba que direciona-se para os interesses da classe dominante. A classe trabalhadora é afetada diretamente por essa apropriação, como aponta Iamamoto (2009),

[...] os investimentos especulativos em ações de empresas no mercado financeiro apostam na extração da mais-valia presente e futura dos trabalhadores para alimentar expectativas de lucratividade futuras das empresas, interferindo silenciosamente: nas políticas de gestão e de enxugamento da mão de obra; na intensificação do trabalho e no aumento da jornada; no estímulo à competição entre os trabalhadores num contexto recessivo, dificultando a organização sindical; na elevação da produtividade do trabalho com tecnologias poupadoras de mão de obra; nos chamamentos à participação e consentimento dos trabalhadores às metas empresariais [...] (IAMAMOTO, 2009, p 20-21).

Mediante o sentimento de coletividade, a dívida pública é partilhada para a sociedade, principalmente para os trabalhadores que pagam impostos desiguais tributados de forma dupla dos seus salários.

Como mencionado anteriormente, mais um reflexo na vida do trabalhador decorre também, do redimensionamento do fundo público, ao invés de retorná-lo para a sociedade por meio das políticas sociais, será apropriado pelo capital, na promessa de cobrir a dívida pública. Um exemplo preciso, na conjuntura atual brasileira, centra-se no discurso do déficit da previdência, que abrange o emocional coletivo para aplicar um desmonte na Política da Previdência Social, que penaliza a classe que vive do trabalho, buscando a legitimidade dos mesmos abarcando uma fala que responsabiliza e traz para a classe o ônus da dívida.

O corte nos gastos públicos atingiu seriamente as políticas sociais, afetando ainda mais a qualidade dos (precários) serviços públicos básicos; seguindo essa lógica, foram propostas também mudanças no Sistema de Seguridade Social. Neste sentido, o então sucateamento dos serviços sociais públicos contribuiu para disseminar uma ideia de sua ineficiência e da necessidade de sua privatização.

Ou seja, o fundo público, que é composto majoritariamente de impostos pagos pela classe trabalhadora, é utilizado para o pagamento da dívida, que por

sua vez, é apropriada pelo capital. Diante disso, o capital toma conta de recursos advindos dos trabalhadores, usurpando assim a sua real finalidade; o retorno do pagamento desses impostos para sociedade, na forma de investimentos públicos em infraestrutura, saneamento básico, educação, saúde entre outros. Ou seja, a dívida pública como um mecanismo de absorção.

O redirecionamento desses recursos para o pagamento da dívida pública resultado diretamente no sucateamento das políticas sociais, as quais se tornam cada vez mais focalizadas e exclusivas, desamparando boa parte da população em situação de pobreza e extrema pobreza, além de tornar as políticas sociais um mecanismo funcional à reprodução do capital. Ou seja, de acordo com Oliveira (2015), o modo como serão implementadas as políticas sociais é definido pela “correlação de forças presentes no interior do próprio Estado, mas sempre com cuidado de não afetar a lógica de acumulação do capital”.

Dessa forma, sua ampliação ou redução deve sempre ocorrer em funcionalidade com as demandas capitalistas (contrarreformas), a exemplo disso, temos os Estados que adotam políticas de cunho reformista, as quais, embora ampliem até certo ponto as políticas sociais, continuam a garantir a reprodução do processo de exploração e acumulação. Pode-se concluir segundo Brettas (2012):

De qualquer forma, poderemos perceber que “ao lado do déficit público e das receitas e despesas estatais como proporção do PIB [...] as proporções e o lugar da dívida pública dos principais países confirmam o lugar estrutural do fundo público na sociabilidade geral” (OLIVEIRA, 1998, p. 24). O autor articular, portanto, a importância que o fundo público passa a ter para a reprodução ampliada do capital ao aumento da dívida pública, explicitando que este é um dos principais mecanismos do Estado na garantia das condições de acumulação capitalista (BRETTAS, 2012, p. 105).

Nesse sentido, as políticas sociais são subordinadas aos objetivos macroeconômicos e demarcadas pelos mecanismos de estabilização, como parte do processo de ajuste estrutural, concebido para concretizar-se durante esse governo. A política social em questão está submetida aos interesses macroeconômicos do grande capital, transgredindo desta forma a seguridade social em seu propósito de universalização e democratização dos direitos sociais, orientando-a sob o signo da privatização e mercantilização.

É necessário compreender que, apesar de a privatização ser o objetivo central dos neoliberais, só interessa na medida em que a administração de fundos e a produção de serviços possam se converter em atividades econômicas rentáveis. Por isso, nos países latino-americanos, entre eles o Brasil, onde a maioria da população é pobre, espera-se tão somente um processo seletivo de privatização dos benefícios sociais, incentivados por políticas estatais, dirigidas à criação de um

mercado disponível e garantido.

Portanto, a classe trabalhadora afetada por todos os lados, busca força para se erguer mediante a crise, fragmentada, fragilizada e tentando sobreviver. O contexto se agrava na crise e o Estado posiciona-se em favor do capital, a agenda neoliberal se intensifica, assim como a correlação de forças, as políticas sociais são minimizadas, atendendo aos pobres entre os pobres. Os governos de esquerdas são perseguidos e o fundo público apropriado, mediante a falácia da dívida pública.

#### **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como explicitado, a lógica do sistema capitalista incorpora as sucessivas crises estruturais, atributo que implica na necessidade de articular estratégias de reprodução, que por sua vez, corrobora com a manutenção do sistema. As crises financeiras permitem racionalizar as irracionalidades do capitalismo, segundo Harvey (2010). Nos momentos das crises, o capital reconfigura-se, cria novos modelos de desenvolvimento e expansão, novos campos de investimentos, novas formas de poder de classe, ou seja, através dela, reinventa-se as suas formas de exploração, de modo que não atinja sua estrutura, primordialmente as formas de acumulação (Harvey, 2010).

Por sua vez, o capital ultrapassa uma crise estrutural, desde 1970, designado como período de uma “onda longa recessiva”, como mencionado por Mandel. Nesse sentido, as transformações societárias foram ocasionadas devido às estratégias advindas do sistema, com vistas a perpetuar sua reprodução, ou seja, rentabilidade em forma de lucro e acumulação.

As respostas concentraram-se nas seguintes medidas: reestruturação produtiva, mundialização do capital, neoliberalismo e financeirização, na esfera do Estado, através do Consenso de Washington, foi expandido em âmbito mundial, a implementação da agenda neoliberal, com o objetivo de desarticular o Estado de Bem-Estar Social. Este impulsiona a refuncionalização do Estado, de modo que, diminua sua ampliação para o social e expanda-se para o capital.

Desta feita, através da minimização do Estado, ocorre o ataque aos direitos sociais e conquistas dos trabalhadores. As políticas sociais são maciçamente impactadas, uma vez que, redimensionam o caráter universal, as tornando focalizadas e seletivas.

Isto ocorre, também, mediante dos meios propulsores da acumulação capitalista, através da dívida pública permite-se o consenso social e a reprodução do modo de produção capitalista. A apropriação do fundo público fragiliza ainda mais a classe que vive do trabalho, responsabilizando-a de várias formas e retirando as políticas sociais.



O capital em sua forma mais perversa retira todas as formas de reação do trabalhador, firmando ainda a superexploração e extraído duplamente a mais-valia e retenção direta do salário, enquanto os lucros advindos do capital fictício e mais cruel de todas as formas de arrecadação, que suga do trabalhador desde a força de trabalho até o consumo, além do mais do que o sistema creditaria.

Logo, a classe trabalhadora se vê desprotegida pela minorização das políticas sociais e para, além disso, enquadra-se na perspectiva de endividamento social. Assim, reafirma a desconstrução do Estado e centraliza o capital enquanto ferramenta de exploração de mais-valia.

## REFERÊNCIAS

BRETTAS, Tatiana. Dívida Pública: uma varinha de condão sobre os recursos do fundo público. In: SALVADOR, Evilasio *et al.* **Financeirização, fundo público e política social**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2012. cap. Redução da desigualdade da renda no governo Lula: análise comparativa, p. 93-120.

HARVEY, David. **O enigma do capital**: e as crises do capitalismo. São Paulo, SP: Boitempo, 2010.

IAMAMOTO, Marilda Vilela. O Serviço Social na cena contemporânea. In: CFESS; ABEPSS. **Serviço Social**: direitos sociais e competências profissionais. Brasília: CFESS/ABEPSS, 2009, p. 15-50.

OLIVEIRA, Ednéia Alves de. A funcionalidade da política social e os limites da emancipação humana na ordem do capital. **SER Social**, Brasília, v. 17, n. 37, p. 348-367, 2015.

SALVADOR, Evilasio. **Fundo Público e políticas sociais na crise do capitalismo**. In: Revista Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, nº 104, p. 605-631, 2010.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**ELÓI MARTINS SENHORAS** - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGR). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

### B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

### C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

### D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

### E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

## **F**

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

## **G**

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

## **I**

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

## **L**

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

## **M**

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

## **O**

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

## **P**

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

## **Q**

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

## **T**

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

## **V**

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 