

# Impactos das Tecnologias nas Ciências Sociais Aplicadas 3



**Glucia Wesselovicz  
Janaina Cazini  
(Organizadoras)**

Glaucia Wesselovicz  
Janaina Cazini  
(Organizadoras)

# Impactos das Tecnologias nas Ciências Sociais Aplicadas 3

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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

I34 Impactos das tecnologias nas ciências sociais aplicadas 3 [recurso eletrônico] / Organizadoras Glauca Wesselovicz, Janaina Cazini. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Impactos das Tecnologias nas Ciências Sociais Aplicadas; v. 3)

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-7247-213-5  
DOI 10.22533/at.ed.135192703

1. Ciências sociais aplicadas. 2. Humanidades. 3. Tecnologia.  
I. Wesselovicz, Glauca. II. Cazini, Janaina. III. Série.

CDD 300.1

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

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

2019

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.

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

## APRESENTAÇÃO

A obra “Impactos das Tecnologias nas Ciências Sociais Aplicadas” aborda uma série de livros de publicação da Atena Editora, em seus 16 capítulos do volume III, apresenta experiências do mundo corporativo em diversas áreas da gestão como: Pessoas, Finanças, Logística e Responsabilidade Social, tais áreas impactam diretamente nos stakeholders do ecossistema empresarial.

Os impactos da evolução tecnológica desde a máquina à vapor até a ascensão “Machine Learning”, é percebida de forma clara no ambiente organizacional, onde observa-se desde mudanças de processos à exigência de habilidades comportamentais. Com isso, as organizações que não estiverem atentas as tendências tecnológicas e mercadológicas serão fadadas a extinção.

É necessário um novo reformular o pensamento a respeito aos modelos de gestão existentes e das atitudes do profissional que converge nas habilidades técnicas e sociais, impactando no resultado final da organização.

Estes artigos apresentam cases que vem de encontro com essa perspectiva disruptiva do momento, conforme previsão de Magaldi e Neto (2008) “qualquer companhia desenhada para ter sucesso no Século XX está destinada a fracassar no Século XXI.

Glaucia Wesselovicz  
Janáina Cazini

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....  | <b>1</b>  |
| ANÁLISE DO PROCESSO ADMISSIONAL DE COLABORADORES EM EMPRESAS AUTOMOTIVAS                               |           |
| Mikhaela Beatriz Prado de Araújo Dourado   |           |
| Carlos Eugênio Teixeira de Sousa   |           |
| Gladstone Alves Bezerra da Silva   |           |
| Larissa Silveira de Pinho  |           |
| Sabrina Cunha Lacerda  |           |
| Auristela do Nascimento Melo   |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927031</b>   |           |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....  | <b>14</b> |
| AS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO, NO CONTEXTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS, À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO   |           |
| Diana Maria Goiana Alves   |           |
| Ana Cristina Batista dos Santos  |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927032</b>   |           |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....  | <b>24</b> |
| MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO   |           |
| Bruna Benites Nunes  |           |
| Nara Regina Theis Planella   |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927033</b>   |           |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....  | <b>39</b> |
| ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO DE FERNANDÓPOLIS (SP) |           |
| Jairo Pimenta Neves Júnior   |           |
| Paulo Cesar Rodrigues Resende  |           |
| Renan Biudes Maziero   |           |
| Rodrigo Carrasco Bastida   |           |
| Daniela Boreli   |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927034</b>   |           |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....  | <b>62</b> |
| APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES EM EMPRESA BENEFICIADORA DE BATATAS DO MUNICÍPIO DE ARAXÁ-MG        |           |
| Gabriel Borges Barbosa   |           |
| Arthur Henrique Nunes de Andrade   |           |
| Felipe dos Santos  |           |
| Fábio Augusto Martins  |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927035</b>   |           |
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....  | <b>77</b> |
| ATIVOS BIOLÓGICOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE CARNES E DERIVADOS LISTADAS NA BM&FBOVESPA   |           |
| Julia Alanne Paz Pinheiro  |           |
| Rosângela Queiroz Souza Valdevino  |           |
| Adriana Martins de Oliveira  |           |
| Rafael Ramon Fonseca Rodrigues   |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927036</b>   |           |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO 7 .....</b>   | <b>93</b>  |
| NOTA FISCAL PAULISTA E SEUS REFLEXOS  |            |
| Alison Carlos Bastos  |            |
| Caio Henrique Faria de Oliveira   |            |
| Nailton dos Santos  |            |
| Elaine Doro Mardegan Costa  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927037</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 8 .....</b>   | <b>108</b> |
| EVOLUTION AND TRENDS IN MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS                                   |            |
| Héctor Rubén Tarcaya  |            |
| Angélica Noemí Arenas   |            |
| Gloria Plaza  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927038</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 9 .....</b>   | <b>114</b> |
| GESTÃO AMBIENTAL NO CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO - UFPI: UMA QUESTÃO DE RELEVÂNCIA SOCIAL                     |            |
| Débora Fernandes dos Santos   |            |
| Walkyane Alyne Santos Oliveira  |            |
| Mara Águida Porfírio Moura  |            |
| Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.1351927039</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 10 .....</b>  | <b>122</b> |
| GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: CONCEITOS E CONSTRUTOS   |            |
| Marília Monteiro dos Santos   |            |
| Fernando Luiz Emerenciano Viana   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270310</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 11 .....</b>  | <b>128</b> |
| MICROCRÉDITO E INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL: O CASO CREDIAMIGO   |            |
| Fernanda Érica dos Santos Nunes Ornelas   |            |
| Sheila Raquel de Moraes Rego Lima   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270311</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 12 .....</b>  | <b>135</b> |
| BASTA DE VERGONHA: UM ESTUDO PRELIMINAR SOBRE UMA CAMPANHA AO COMBATE À CORRUPÇÃO À LUZ DA GOVERNANÇA PÚBLICA |            |
| Jean Carlos da Silveira   |            |
| Jamur Johnas Marchi   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270312</b>   |            |
| <b>CAPÍTULO 13 .....</b>  | <b>151</b> |
| MODELAGEM MATEMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO: O USO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS                |            |
| Gustavo Balsan Kubiak   |            |
| Paulo Reis Junior   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270313</b>   |            |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 14</b> .....   | <b>160</b> |
| ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA PAGUE MENOS: ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA REDE FARMACÊUTICA NOS ANOS DE 2011 A 2017      |            |
| Luíza Alves Braga  |            |
| Viviana Menezes Costa  |            |
| Mariana Cantídio Mota Bezerra de Menezes   |            |
| Roselene Couras Del Vecchio da Ponte   |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270314</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 15</b> .....   | <b>167</b> |
| O HOMEM E O TRABALHO: A NEGAÇÃO DA INDIVIDUALIDADE HUMANA PELO MERCADO DE FORÇA DE TRABALHO À LUZ DO LIVRO II DE O CAPITAL |            |
| Pedro Hiago Santos Marques   |            |
| Betânea Moreira de Moraes  |            |
| Luana da Silva Dias  |            |
| Francisco Ayslan Regino da Silva   |            |
| Francisco Erick Tabosa Lima  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270315</b>  |            |
| <b>CAPÍTULO 16</b> .....   | <b>174</b> |
| A XI SEMANA ACADÊMICA DO CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO COMO ATIVIDADE PRÁTICA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE EVENTOS         |            |
| Ellen Cristina Klein Schneider   |            |
| Bruna Frio Costa   |            |
| Dueyni Bastos  |            |
| Lívia Machado Costa  |            |
| Marina Testolin  |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.13519270316</b>  |            |
| <b>SOBRE AS ORGANIZADORAS</b> .....  | <b>178</b> |



## ANÁLISE DO PROCESSO ADMISSIONAL DE COLABORADORES EM EMPRESAS AUTOMOTIVAS

**Mikhaela Beatriz Prado de Araújo Dourado**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**Carlos Eugênio Teixeira de Sousa**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**Gladstone Alves Bezerra da Silva**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**Larissa Silveira de Pinho**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**Sabrina Cunha Lacerda**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**Auristela do Nascimento Melo**

Instituto Federal do Piauí - Parnaíba-PI

**RESUMO:** O objetivo geral do estudo foi conhecer o processo de admissão nas empresas automotivas. Tendo em vista o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e a busca das empresas pelo crescimento contínuo neste mercado, entende-se que uma boa equipe de colaboradores, onde se tem o enaltecimento de suas competências e habilidades em prol da excelência, possui um papel fundamental no processo de qualidade dos serviços/produtos oferecidos pela empresa, por isso torna-se imprescindível que as organizações realizem o recrutamento, a seleção e a integração obedecendo criteriosamente os preceitos legais da rotina de agregar novos colaboradores. A pesquisa em questão apresenta caráter qualitativo, teve como estratégia de pesquisa

o estudo de caso múltiplo, aplicou-se um questionário com quatro gestores de recursos humanos de três empresas automotivas em cada nível: nacional, estadual e local. Após coletados, os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Foi concluído que as empresas pesquisadas realizam com preceitos legais todo o processo de agregação de seus respectivos colaboradores, assim como foi constatado que o processo de admissão dos colaboradores é realizado atendendo às exigências legais e internas em todas as empresas, e é implementado o processo de integração dos novos colaboradores de forma a deixar o funcionário mais conexo à nova empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de Admissão. Recrutamento. Seleção. Integração. Empresas Automotivas.

**ABSTRACT:** The general objective of the study was to know the admission process in automotive companies. In view of the increasingly competitive labor market and the search for continuous growth in this market, it is understood that a good team of employees, where the excellence of their skills and abilities is enhanced, plays a significant role. fundamental in the process of quality of services / products offered by the company, so it is imperative that organizations carry out the recruitment,



selection and integration by carefully obeying the legal precepts of the routine of adding new collaborators. The research in question has a qualitative character, had as a research strategy the multiple case study, a questionnaire was applied with four human resources managers from three automotive companies at each level: national, state and local. After being collected, the data were submitted to content analysis. It was concluded that the companies surveyed performed with legal precepts the whole process of aggregation of their respective employees, as it was found that the process of admission of employees is carried out in compliance with legal and internal requirements in all companies, and the process of integration of new employees so as to leave the employee more connected to the new company.

**KEYWORDS:** Admission Process. Recruitment. Selection. Integration. Automotive Companies

## 1 | INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de atividades em uma empresa necessita de diferentes mecanismos para atingir o fluxo desejável e assim alcançar o seu objetivo: comercializar o produto final, obter lucro e manter o processo de produção dando continuidade às suas atividades.

Para que isto ocorra, é necessário que haja harmonicamente o recurso para confecção do produto, do capital humano e a gestão para que seja realizada a comercialização. Dentre estes itens, os recursos humanos exercem um papel fundamental para que seja praticado com qualidade todo o processo.

O trabalho desempenhado atualmente é uma evolução da forma como os serviços eram prestados. O homem quando precisou satisfazer suas necessidades básicas, organizou-se em grupos para caçar, proteger e até conquistar territórios. Na época de criação, esta era a melhor alternativa para garantir a sobrevivência humana. Esta fase caracterizou-se pela intensa aplicação do trabalho manual, ou agrícola (NURAP, 2013).

De acordo com Costa (2010), com o advento da Revolução Industrial, na segunda metade só século XVIII, ocorreu uma alteração sobre a forma de organização do trabalho humano, que deixou de ser fundamentalmente manual para se tornar um trabalho fabril, baseado no intenso uso de máquinas. Isso revolucionou a maneira de produção, resultando em conquistas sociais e econômicas significativas.

Para desenvolver esta atividade, as empresas iniciaram o processo de seleção de seus funcionários para preenchimento das vagas tendo em vista as metas de produção. Com o passar do tempo verificou-se que seria necessário a ampliação de métodos para tal processo, tendo em vista que o mercado se tornou competitivo, ou seja, era primordial selecionar os candidatos que possuíssem melhor rendimento para a empresa.

Com isto, começou os requisitos para seleção, isto se dava por meio de entrega de

currículo, e posteriormente foram adicionados novos mecanismos, como entrevistas, aplicação de dinâmicas, entre outros métodos. Neste cenário, para a escolha de um novo colaborador é necessário usar habilmente essa técnica de triagem, onde um novo perfil será eleito, adequadamente, assegurando a competência e qualidade para ocupar o cargo, atendendo o propósito da organização (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005).

Entende-se assim a importância que este processo possui para o bom desempenho da corporação, tendo em vista a seleção de pessoas que detenham aptidões para atender aos quesitos que a empresa possui para dar continuidade ao bom funcionamento dela.

Neste sentido, surge a gestão de pessoas como mecanismo organizacional da qualidade da equipe que desempenha atividades em uma empresa. A área de gestão de pessoas passou a ser estimada dentro das organizações.

De acordo com Gil (2012, p.17): “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Isto reflete diretamente no desenvolvimento das atividades em cada setor e no resultado final da empresa, pois será a ferramenta que trabalhará diretamente o sistema desempenho da equipe.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2008), mais de oito milhões de funcionários estão empregados diretamente neste setor automotivo e, para cada emprego direto, mais de cinco indiretos são gerados. A partir dessa análise surgiu o interesse em verificar como esses colaboradores são selecionados.

Visando isto, este artigo busca responder a seguinte problematização: Como é realizado o processo de admissão dos colaboradores de empresas automotivas? A busca pela resposta a este questionamento se dá pela necessidade de verificar de que forma a gestão de pessoas vem sendo desempenhada neste setor.

Neste trabalho, o objetivo geral foi conhecer o processo de admissão nas empresas automotivas. De acordo com tais argumentos, notamos a necessidade de aprofundar sobre o tema com objetivos específicos: identificar se o processo de admissão atende as normas legais existentes, bem como as normas internas da empresa, e analisar se o colaborador ao ser admitido, passa por uma rotina de integração junto à empresa.

Assim, o tema abordado encontra uma justificativa, identificando e analisando como é realizado o processo de admissão. Além disso, busca-se distinguir se a forma que está sendo realizado este processo seletivo tem viabilizado retorno satisfatório para a empresa.

Muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de seu empreendimento é seu pessoal, mas poucas criam padrões para contratação, medem resultados e procuram talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga. Neste contexto, a gestão de pessoas passa a ganhar relevância nas organizações como forma de aprimorar os processos de seleção visando a qualidade da equipe (PASCOAL,

2006).

Tendo em vista o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e a busca das empresas pelo crescimento contínuo neste mercado, entende-se que uma boa equipe de colaboradores, onde se tem o enaltecimento de suas competências e habilidades em prol da excelência, possui um papel fundamental neste processo de qualidade dos serviços/produtos oferecidos pela empresa.

Portanto, o capital intelectual é o agente mais importante organizacionalmente, é dele que será advinda a criatividade, a inovação e a produtividade. São através das pessoas que a gestão, o uso da tecnologia e todos os objetivos organizacionais se fazem possíveis ao crescimento e desenvolvimento das empresas. Escolhemos o processo de admissão como temática, pois para manterem-se competitivas as empresas devem agregar o seu capital humano de forma criteriosa, correta e eficaz.

De acordo com Costa (2010), a gestão de pessoas é uma área que se refere a todas as decisões e ações de administração, faz recrutamento, seleção, contratação, integração, treinamento, desenvolvimento, plano de cargos e de salários, renumeração, recompensas, questões trabalhistas e o relacionamento entre empregados e organização.

Durante este processo é necessário conhecer os direitos e deveres dos trabalhadores no contrato de trabalho. Sendo assim, verifica-se a necessidade de contextualizar este eixo na pesquisa como fomentador de discussão entre as diferentes áreas visando à qualidade da pesquisa com base em conceitos teóricos.

Deste modo, a interdisciplinaridade entre Gestão de Pessoas e Direito do Trabalho, orientou alunos e professores a acrescentar mais conhecimentos dos assuntos citados e utilizados durante a averiguação. Com isto, buscou-se compreender a relação que as duas áreas possuem no elo de cooperação para a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores das empresas automotivas que foram estudadas.

A metodologia utilizada é de cunho qualitativa, baseada em um estudo de caso múltiplo, com aplicação de questionário e **análise de conteúdo**. Tendo como participantes os profissionais dos Recursos Humanos no papel de gerentes de RH que lidam com o processo de agregação de novos colaboradores nas empresas do setor automotivo (autocenter), em nível local, estadual e nacional.

## 2 | RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ADMISSÃO DE PESSOAL

### 2.1 Recrutamento de Pessoal

O procedimento de seleção é uma forma que a organização utiliza para selecionar colaboradores para suprir as necessidades atuais e futuras. Este processo é um conjunto de métodos que visa atrair candidatos potencialmente distintos e capazes de ocupar cargos da organização. Além disto, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair

um número de candidatos suficiente para abastecer satisfatoriamente o processo de seleção (CHIAVENATO, 2016).

Conforme Rocha (2014, pag.2) pacifica a fundamental importância disso para as organizações quando explica:

O recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas.

Todas as vezes que uma instituição inicia o procedimento de recrutamento para o preenchimento de um cargo, ele leva em consideração alguns itens, como: ascensões de cargos, desligamentos, aposentadorias, transferências, implantação de novas instalações, necessidade de produção e serviços específicos. Além disso, sua divisão pode ser interna e externa, onde contribuem para uma atualização de banco de dados que servirá como fonte de recrutamento futuro.

As empresas utilizam duas formas de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno acontece quando a empresa faz o preenchimento de suas vagas através de promoções e/ou transferências de funcionários, etc. Já o externo é voltado para encontrar pessoas com novas habilidades e experiências que a instituição necessita para atingir seus objetivos (PONTES, 2008).

Cada forma tem suas características, possuindo vantagens e desvantagens. Destaca-se que na seleção interna, existem alguns benefícios: menor custo, motivação e aumento de produtividade entre colaboradores, e agilidade no processo. Entretanto, pode causar desmotivação entre os que não foram selecionados e possibilidade de acomodação ou de cometer injustiças. O recrutamento externo pode encontrar indivíduos com novas experiências, e até mesmo ações da concorrência, no entanto, possui o maior custo, com necessidade de adaptação, treinamentos com o novo colaborador.

Desta forma, entende-se que é primordial elaborar um planejamento estratégico visando o bom funcionamento do quadro de funcionários, seja através de promoções para os já contratados ou os novos ingressantes. Esta análise do quadro deve ser periodicamente avaliada para que seja possível realizar a reformulação desejada pela empresa, objetivando novas metas ou reestruturação.

## 2.2 Seleção de Pessoas

Dentre o cronograma de desenvolvimento de uma empresa, a seleção de pessoas surge com um papel significativo no planejamento da empresa, tendo em vista que é o método utilizado para reformulação da equipe. Estas mudanças podem ser por ideias inovadoras, execução com resultados mais eficazes ou, ainda, por desempenho de papel de forma satisfatória, levam as organizações a traçar um novo perfil de postos

de trabalho que ela pretende preencher e, também, de seus colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2006, p.185):

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recurso humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva.

Entende-se assim a relevância que este processo possui no melhoramento do trabalho de uma empresa. A seleção irá determinar os novos passos de evolução que o empreendimento irá abranger visando o papel de colaborador do selecionado.

Martins (2007, p. 06) salienta que:

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Seguindo o pensamento de relevância do processo de seleção, percebe-se que quando se trabalha de forma eficaz para a seleção da equipe de trabalho, a empresa terá pessoas comprometidas com a qualidade dos serviços prestados. O processo de seleção é relevante no desenvolvimento das atividades da empresa pois de acordo com Ferreira e Santos (2013, p. 48): “bem aplicados, deve ser uma atividade relevante para o bom desempenho de todas as atividades”.

Alguns cuidados devem ser tomados durante a escolha. O ideal no processo de seleção é o elo perfeito entre as especialidades do candidato e os requisitos estabelecidos para o cargo, o que é quase impossível. Isso é possível através de aspectos subjetivos que são julgados durante o processo de entrevista, estágio ou até mesmo do currículo (PONTES, 2008).

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador. A técnica permite o contato direto com o candidato possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo, durante a aplicação de outras técnicas de seleção (CAXITO, 2007).

### **2.3 Processo Admissional**

A área de Gestão de Pessoas (GP) deve cuidar do processo admissional e cumprir todos os dispositivos legais emanados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e outros órgãos da administração pública, direta e indireta. Assim, Costa (2010), explica que o processo de agregação de empregados é responsabilidade da área de

GP que, após o processo seletivo, deve solicitar ao candidato aprovado a entrega dos documentos para providenciar o seu registro, assim como viabilizar ao candidato selecionado a realização de exames admissionais, ou seja, cabe à área de gestão de pessoas cumprir todas as exigências legais inerentes à admissão de um novo colaborador.

Constitui procedimento a ser realizado pela empresa após a entrega da documentação do candidato selecionado: realização do exame médico admissional, anotações com informações referentes ao registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), que devem incluir: dados do empregador com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço completo, a data de admissão do colaborador, cargo a ser exercido, renumeração especificada do cargo e assinatura do empregador. Quando necessário preencher a ficha do salário-família (caso tenha filhos menores), inserir também no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), efetuar o cadastro no Programa de Integração Social (PIS), quando for o caso, preencher a ficha cadastral do funcionário, anotar informações pessoais do funcionário no livro de registro de empregados e emitir o recibo de posse da CTPS (COSTA, 2010).

Todo o processo de recrutar, selecionar e admitir pessoas adequadas para uma organização não é uma prática isolada e envolve diferentes atividades da administração como um subsistema. Acredita-se que, o trabalho de recrutamento e seleção não finaliza no momento da admissão ou recolocação de um indivíduo na organização. O ajustamento de um indivíduo recém-chegado à organização é um processo social e complexo. (PONTES, 2008).

A integração organizacional remete a adaptação das pessoas à cultura da empresa. Neste processo cada instituição tem a sua cultura, e existe a necessidade de adaptação e estabilidade desses hábitos e crenças para melhor orientação dos novos funcionários (CHIAVENATO, 2010).

Nisto está justamente a fase que, atualmente, denomina-se de aplicar pessoas e, neste conceito, Silva (2009, pag. 01), preceitua:

São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de Recursos Humanos (RH), plano de carreiras, orientação às pessoas e avaliação do desempenho; disseminação da cultura organizacional.

O processo admissional é complexo, pois interfere no fluxo organizacional da empresa, com a chegada de novos membros no setor, o que requer análise das inter-relações. Isto abrange não apenas a esfera profissional, mas alcança os aspectos sociais das pessoas envolvidas. Para isto, são necessários estudos profundos acerca do tema para assim traçar diretrizes para melhor compreensão e execução de métodos para o bom trabalho dos novos colaboradores de uma empresa.



### 3 | METODOLOGIA

A prática da pesquisa está intimamente vinculada à realização de um estudo planejado e sistematizado, utilizando-se, para este fim, de métodos de abordagem relacionados a problemática a ser investigada, uma vez que para haver pesquisa, torna-se necessária a existência de um problema da vida prática ou de uma pergunta que não foi devidamente esclarecida.

Corroborando com as afirmações prescritas acima, Minayo (2009, p. 16) afirma: “entendemos por pesquisa a atividade básica da ciência na sua indagação da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo [...]”. Desta forma, a pesquisa em questão apresenta caráter qualitativo, teve como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo, aplicação de questionário e análise de conteúdo.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram investigadas três empresas do setor automotivo em cada nível: nacional, estadual e local. Os sujeitos da pesquisa foram quatro gerentes de Recursos Humanos que lidam diretamente com os processos de agregação de novos colaboradores das referidas empresas.

A coleta de dados foi realizada no mês de junho/2018. Onde aplicou-se um questionário baseado em materiais bibliográficos, ou seja, material contido em livros, revistas e internet com perguntas fechadas e abertas. O diagnóstico dos dados coletados teve como finalidade buscar respostas para a problemática levantada e a obtenção do conhecimento, com o intuito de alcançar os objetivos traçados por meio da organização e interpretação dos dados apurados por meio da análise de conteúdo. Sendo assim, foi possível identificar todos os aspectos da pesquisa relacionados ao processo admissional.

#### 3.1 Análise dos dados

Para a análise de dados, utilizou-se questionário específico e direcionado. Neste sentido, analisou-se a categoria, subcategoria, núcleo e referência. A partir disto, pode-se explorar os dados coletados para atingir os objetivos propostos na pesquisa.

A seguir será apresentado o quadro 1 para melhor compreensão dos dados coletados na pesquisa. Na ocasião, foi verificada a categorização da entrevista desde os métodos utilizados para o recrutamento e seleção de novos colaboradores, trâmites legais nos processos admissionais e, por fim, a alocação e acompanhamento inicial do recém-contratado nas organizações:

| Subcategoria               | Núcleo  | Referência |  |
|----------------------------|---|------------|--|
| 1.1 Processo Admissional   | 1.1.1 Há uma pessoa ou setor específico dentro da Organização para realização do Processo Admissional de novos colaboradores?   | Empresa A  | <b>Sim.</b><br>Porém, por se tratar de uma empresa em nível nacional, a admissão do novo colaborador é realizada pela matriz, mas acompanhada pelo gestor de cada unidade.   |
|                            |   | Empresa B  | <b>Sim.</b><br>O processo admissional na empresa é acompanhado a partir do apoio do setor de Recursos Humanos.   |
|                            |   | Empresa C  | <b>Sim.</b><br>Os dois gestores são responsáveis pelo processo de admissão.  |
|                            | 1.1.2 O candidato a ser contratado realiza o Exame Admissional, preenche Ficha de Cadastro e faz a entrega dos documentos pessoais, inclusive a CTPS, necessários a sua admissão? | Empresa A  | Sim.   |
|                            |   | Empresa B  | Sim.   |
|                            |   | Empresa C  | Sim.   |
|                            | 1.1.3 A empresa assina, no tempo hábil (48h), a CTPS e a devolve ao colaborador no prazo de 05 (cinco) dias úteis?  | Empresa A  | Sim.   |
|                            |   | Empresa B  | Sim.   |
|                            |   | Empresa C  | Sim.   |
| 1.2 Processo de Integração | 1.2.1 Existe em sua organização processo de Integração para os novos colaboradores? De qual forma é realizada:  | Empresa A  | <b>Sim.</b><br>a) ( ) Dinâmicas<br>b) ( X ) Apresentação da Missão, Visão e Valores<br>c) ( X ) Apresentação da cultura da empresa para o novo colaborador<br>d) ( X ) Há acompanhamento de um tutor, se sim qual o tempo de acompanhamento?<br><i>O contratado é acompanhado por um tutor no período de um mês.</i> |
|                            |   | Empresa B  | <b>Sim.</b><br>a) ( ) Dinâmicas<br>b) ( X ) Apresentação da Missão, Visão e Valores<br>c) ( X ) Apresentação da cultura da empresa para o novo colaborador<br>d) ( X ) Há acompanhamento de um tutor, se sim qual o tempo de acompanhamento?<br><i>O colaborador é acompanhado por um tutor por noventa dias.</i>    |
|                            |   | Empresa C  | <b>Sim.</b><br>a) ( X ) Dinâmicas<br>b) ( X ) Apresentação da Missão, Visão e Valores<br>c) ( X ) Apresentação da cultura da empresa para o novo colaborador<br>d) ( X ) Há acompanhamento de um tutor, se sim qual o tempo de acompanhamento?<br><i>Há o acompanhamento de um tutor por um mês.</i>                 |
|                            | 1.2.2 Há na empresa um manual de conduta para os colaboradores? Este manual é apresentado no processo de integração?  | Empresa A  | Não.   |
|                            |   | Empresa B  | <b>Sim.</b><br>O Manual que regula normas e procedimentos da empresa é apresentado no processo de integração.  |
|                            |   | Empresa C  | <b>Sim.</b><br>São apresentados o Código de Conduta e Ética e o Manual de Integração para os novos colaboradores.  |

Quadro 1: Categorização da Entrevista

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A partir do estudo dos dados coletados com os responsáveis de cada empresa pesquisada, verificou-se:

### **Empresa A - nacional**

Concluiu-se que o gestor da empresa A respondeu às perguntas de forma sucinta não se aprofundando muito no contexto interno. Trata-se de uma filial e cada gestor tem a autonomia sobre sua gestão.

A organização obedece a todos os requisitos legais relacionados à apresentação dos seus respectivos documentos pessoais, inclusive a carteira de trabalho (CTPS), ou seja, recebe e entrega no tempo hábil.

A empresa A utiliza três processos de integração que são: a apresentação da missão, visão e valores; apresentação da cultura da empresa para o candidato e; os novos colaboradores tem acompanhamento de um tutor para que tenham todo o auxílio e suporte necessários, sendo essa tutoria com duração máxima de um mês.

A empresa não apresenta um manual de normas e condutas para o funcionário que ingressa. Durante a conversa foi repassado que a organização tem um sistema de treinamento e capacitação de funcionários que se dá através de sistemas online e presenciais.

### **Empresa B - estadual**

Na exploração dos dados apresentados pela empresa B, constatou-se que ela possui um departamento de Recursos Humanos e o processo de captação de novos colaboradores é acompanhado por este setor onde, através dele, é realizado o processo seletivo e admissional de novos colaboradores em todas as unidades do grupo.

Observou-se que o processo inicia-se com o treinamento do colaborador recém-admitido, onde são repassadas informações importantes da empresa tais como: seu histórico, regras, procedimentos, missão, visão e valores. Após este período, o colaborador é apresentado aos setores da empresa e aos demais funcionários, é explicado como a organização funciona e qual será o cargo ocupado pelo mesmo na empresa. A empresa segue todos os requisitos legais trabalhistas, no processo de admissão, com o recebimento dos documentos do funcionário e assinatura da CTPS e demais praxes em tempo hábil.

A empresa segue todos os requisitos legais trabalhistas, no processo de admissão, com o recebimento dos documentos do funcionário e assinatura da CTPS e demais praxes em tempo hábil.

Após o treinamento inicial, o recém-contratado é encaminhado ao setor que irá atuar e é apresentado ao seu supervisor imediato e juntamente com o setor de RH irão fazer o acompanhamento e avaliação deste no tocante ao seu desempenho e

avaliação, por um período de até 90 (noventa) dias.

A organização possui Manual que regula normas e processos que é apresentado durante o processo de integração e que este assina, ao final, documento declarando ciência dos aspectos vistos no manual.

### **Empresa C - local**

A partir da análise dos dados da empresa C, verificou-se que ela segue todos os requisitos do processo de admissão, no qual tem incorporado essas práticas devido a formação superior em Administração dos dois gestores da empresa. Ao ser admitido o colaborador passa pelo processo de integração, sendo apresentado os propósitos institucionais, o código de conduta e ética e o manual de integração.

Existe uma preocupação com a humanização do capital intelectual da empresa e com o bem estar dos colaboradores, mesmo todos residindo na cidade que a organização atua, há na empresa refeitório, dormitório, sala de estudo com o propósito de promover a melhoria na qualidade de vida no trabalho. Um fator interessante que podemos ressaltar é a aproximação existente da empresa com a família dos funcionários.

## **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um cenário cada vez mais competitivo, tem-se na gestão de pessoas uma ferramenta estratégica primordial nas organizações para que, através do processo de seleção e com a utilização de diversos métodos avaliativos, possa-se eleger os melhores colaboradores para ocupar os postos de trabalho elevando os níveis de excelência nas empresas.

Neste aspecto, o recrutamento e o engajamento inicial dos recém-contratados apresentando a cultura das empresas, seus manuais de normas e conduta, bem como a aplicação de treinamentos, acompanhamentos de supervisores imediatos e/ou tutores, dão a estes novos colaboradores, um facilitador à adaptação e rápida inserção na rotina de trabalho, acelerando o retorno produtivo destes colaboradores.

Verificou-se, de forma habitual e padronizada, que as empresas investigadas possuem, cada uma, a seu modo, um processo de obtenção de novos funcionários utilizando-se de métodos pré-estabelecidos. Este processo é assistido pelo setor de gestão de pessoas, seguindo os parâmetros de cada cargo a ser ocupado, obedecendo a legislação trabalhista vigente no tocante ao processo admissional e, após isto, fazem o acompanhamento inicial nos primeiros passos destes, alocando e apresentando-os em suas funções com a utilização de dinâmicas, capacitação, suporte de tutores, apresentação da cultura, normas e condutas em seu novo ambiente organizacional e orientação das atividades que devem desempenhar.

Ressaltou-se na pesquisa, que há empresas que utilizam práticas de aplicação

de pessoas, que objetivam o bem estar de seus colaboradores ofertando-os, seja na estrutura física e organizacional, bem como na promoção e integração deles e seus familiares, condições que elevem a satisfação e maior comprometimento dos mesmos nas atividades laborais.

Entende-se, portanto, que o processo de seleção e admissão nas empresas, deve ser criteriosa e atenta aos novos modelos de gestão de pessoas buscando habilidades e competências pertinentes aos cargos disponibilizados e além disso, proporcionar condições de trabalho que os valorizem como talentos. Sendo assim, teremos pessoas engajadas e comprometidas em dar o seu melhor para que as empresas alcancem suas metas e objetivos.

Considerando o problema de pesquisa deste trabalho: como é realizado o processo de admissão dos colaboradores de empresas automotivas? Ressaltamos que cientificamente respondemos esta problemática, considerando que as empresas, sujeitos desta pesquisa, realizam com preceitos legais todo o processo de agregação de seus respectivos colaboradores, assim como também respondemos os objetivos geral e específicos do trabalho quando constatamos que o processo de admissão dos colaboradores é realizado atendendo às exigências legais e internas em todas as empresas, assim como é implementado o processo de integração dos novos colaboradores de forma a deixar o funcionário mais conexo à nova empresa.

Concluiu-se que a área de gestão de pessoas é um vasto campo a ser explorado e, quanto mais estudos e pesquisas houver sobre o tema, poderemos buscar, de forma continuada, a melhoria nos processos de seleção e recrutamento de pessoal, vislumbrando, assim, um horizonte onde teremos empresas cada vez mais competitivas e atualizadas com as tendências da administração moderna. Esperamos que esta pesquisa seja utilizada como fonte de estudo e conhecimento para a sociedade de maneira geral no que diz respeito ao processo de admissão de pessoas e que a mesma tenha a finalidade de promover a discussão do assunto, proporcionando mais pesquisas com a temática do estudo em outros setores da atividade empresarial.

## REFERÊNCIAS

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento. **Panorama do setor automotivo**: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2566/1/BS%2028%20Panorama%20do%20setor%20automotivo\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2566/1/BS%2028%20Panorama%20do%20setor%20automotivo_P.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

CAROLINE, Hellen. **Processo De Admissão Do Empregado**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-de-admissao-do-empregado/>>. Acesso: em 11 mai. 2018.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

AVANCINI, Salvelina. CRUZ, Hélio Alves da. **Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção**: o Caso Sos Cardio de Sc.2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120590.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2018.

**Contrato de trabalho**. Disponível em: <<http://nurap.org.br/blog/wp-content/uploads/2013/11/admiss%C3%A3o-do-empregado-e-contrato.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

COSTA, Érico da S. **Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2010.

FERREIRA, Sidneis Francisco. SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. Disponível em: <[http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

NURAP. Núcleo de Aprendizagem Profissional. **Admissão do Empregado**: Contrato de trabalho. Disponível em: <<http://nurap.org.br/blog/wp-content/uploads/2013/11/admiss%C3%A3o-do-empregado-e-contrato.pdf>> Acesso: em 10 mai. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>> Acesso em: 07 jul. 2018

SILVA, Alessandri. **Processos de Gestão de Pessoas**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239/>> Acesso em: 06 jul. 2018.



## AS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO, NO CONTEXTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS, À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

### **Diana Maria Goiana Alves**

Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Universidade Estadual do Ceará (UECE),  
Fortaleza- CE.

### **Ana Cristina Batista dos Santos**

Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Universidade Estadual do Ceará (UECE),  
Fortaleza- CE.

**RESUMO:** A pesquisa tem como objetivo compreender como se caracterizam as relações sociais de trabalho no contexto de um Negócio Social, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. A evolução histórica da inovação social tem gerado diversas tipologias (empreendedorismo social, organização de economia solidária, negócio social) que procuram definir organizações sociais. Desenvolveu-se um estudo qualitativo, com o uso de entrevistas narrativas como técnica de coleta. Foram entrevistados seis sujeitos de Beta, uma organização social da área de capacitação tecnológica. Utilizou-se a técnica da análise dos núcleos de sentido para compreensão das narrativas. Foram nomeados seis temas: Terminologias, Inovação, Oportunidades Transformadoras, Organização do Trabalho, Relação Sociais de Trabalho, Desafios. As entrevistas foram discutidas como uma narrativa totalizante sobre o objeto. Pode-se concluir que as trocas laborais e o trabalho

coletivo foram as dimensões mais relevantes nas relações sociais de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Negócio Social. Inovação Social. Relações Sociais de Trabalho. Psicodinâmica do Trabalho.

**ABSTRACT:** The research aims to understand how social relations of work are characterized in the context of a Social Business, in the light of Work Psychodynamics. The historical evolution of Social Innovation has generated several typologies (Social Entrepreneurship, Solidarity Economy Organization, Social Business) that seek to define social organizations. A qualitative study was developed with the use of narrative interviews as a collection technique. Six subjects of Beta, a social organization of the area of technological qualification, were interviewed. The technique of the analysis of sense nuclei was used to understand the narratives. Six themes were named: Terminologies, Innovation, Transforming Opportunities, Work Organization, Social Work Relations, Challenges. The interviews were discussed as a totalizing narrative about the object. It can be concluded that, labor exchanges and collective work were the most relevant themes in social labor relations.

**KEYWORDS:** Social Business. Social Innovation. Social Relations of Work. Psychodynamics of Work.

## 1 | INTRODUÇÃO

A perspectiva da Inovação Social surge, na contemporaneidade, como estímulo para o desenvolvimento de abordagens alternativas para tratar a realidade social, já que tanto as estruturas empresariais quanto as governamentais já não conseguem responder isoladamente de maneira eficaz às necessidades da população. A Inovação Social surge como uma das alternativas viáveis para o futuro da sociedade, com o intuito de firmar uma resposta nova e socialmente reconhecida, que resulte em mudança social (BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014).

Esse estudo articula a inovação e o social focando em organizações, atividades e serviços inovadores que são motivados pela meta do impacto social e que se difunde predominantemente entre as organizações que se diferenciam dos negócios exclusivamente econômicos em face da sua priorização das demandas sociais (COSTA et al., 2014).

O tema inovação social não é tão conhecido se comparado com a vasta literatura existente sobre inovação tomada no seu sentido mais amplo. Desde os primeiros conceitos estabelecidos em 1970, por pioneiros no estudo como James B. Taylor e Dennis Gabor, a Inovação Social tem passado por várias formulações. Verifica-se que a terminologia se difundiu, dando espaço a uma variedade de atores sociais, como instituições, organizações sociais e, acima de tudo, redes colaborativas (BUSSACOS, 2013).

Percebe-se que, na atualidade, existem tipos de organizações sociais que utilizam ferramentas associadas a Inovações Sociais ou que, elas próprias, enquanto novo modelo organizacional, se constituem como inovações sociais. Assim, reverberam diversas tipologias, tanto concorrentes, quanto convergentes: empreendimentos sociais, cooperativas, organizações de economia solidária, negócios inclusivos e, mais recentemente, negócios sociais. Especificamente o Negócio Social é um tema emergente, o qual se forma a partir de dois termos que marcam a diferença entre o negócio tradicional e as iniciativas sociais. Enquanto o primeiro guarda relação com o retorno financeiro, o segundo visa ao impacto social positivo (SILVA; MAURER, 2014; PINTO, 2016).

A fusão entre o econômico e o social resulta em uma economia híbrida, com organizações que combinam características de empresas sem fins lucrativos (voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social) com características de empresas comerciais (auto interesse, orientação para o mercado e foco na criação de valor econômico). Dessa forma, constata-se um cenário de dúvidas e incertezas quanto a uma definição unânime sobre os Negócios Sociais. São diversos os esforços que buscam modelos analíticos e explicativos para o tema. Apesar das distintas abordagens teóricas e dos esforços já realizados, observa-se também que há poucos estudos com exemplos empíricos e, em particular, há uma carência de pesquisas que investiguem a maneira pela qual essas organizações são

administradas, bem como estudos que busquem compreender as relações de trabalho entre os trabalhadores nesse tipo organizacional diferenciado (COMINI; ASSAD; FISHER, 2013; MOURA; COMINI, 2016).

Em face da emergência histórica do construto Negócio Social, e considerando as particularidades desse tipo de empreendimento, uma questão que se mostra pertinente para pesquisadores que tentam compreender as variadas facetas do mundo do trabalho contemporâneo, é investigar aspectos específicos das vivências de trabalho que se desenrolam nesses novos contextos laborais. Esse trabalho se propõe a compreender as relações sociais de trabalho no contexto de Negócios Sociais à luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), lente teórica multidisciplinar que privilegia o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos intra e intersubjetivos que ocorrem no trabalho (DEJOURS, 1992).

A parte dois do trabalho apresenta a revisão de literatura da lente analítica: a PDT. A parte três socializa a metodologia utilizada, seguida da análise e discussão dos resultados, na quarta parte. As considerações finais integram a quinta e última parte.

## 2 | PDT COMO LENTE TEÓRICA

O trabalho já assumiu diversos sentidos no decorrer dos anos. As relações senhor/escravo, na Antiguidade; suserano/vassalo, na Idade Média; e patrão/empregado na Modernidade, expressam diferentes concepções e formas de organizá-lo. Nas concepções modernas, no contexto de trabalho pós revolução industrial, destacam-se os modelos taylorista, fordista e toyotista de organização do trabalho, os quais representam fortes influências, de acordo com suas peculiaridades, sobre a relação homem-trabalho (GONÇALVES, 2004).

No cenário atual, nota-se a convivência entre os modelos taylorista-fordista e os de reestruturação flexível. Tal junção por vezes se caracteriza como um modelo “Frankstein”, onde, desde a perspectiva da PDT, convivem as antigas agressões à saúde derivados dos precários e insalubres ambientes de trabalho, com as novas formas de sofrimento atreladas às exigências inerentes ao capitalismo contemporâneo. Neste contexto o sujeito depara-se com a força do trabalho em ação, descrito como trabalho vivo, o qual manifesta seu poder em sentir, pensar, inventar, criar e recriar o seu fazer no cotidiano de trabalho (DEJOURS, 2012b).

A partir dessa nova conjuntura, surgem organizações que assumem como pauta aspectos sociais, enfatizam o bem-estar individual e da coletividade, através da criação de valor social (HERRERA, 2013; MERLO, 2000), donde torna-se pertinente investigar como se manifesta a PDT nesses novos empreendimentos, pautados em princípios colaborativos.

Desde a obra seminal de Dejours, *A Loucura do Trabalho* (1992), a PDT busca compreender o binômio homem-trabalho, com base em três dimensões contextuais, consideradas estruturantes do trabalho e trabalhador, na medida em que intervêm

na relação entre a estrutura psíquica (subjetiva) e o contexto de trabalho (objetivo): i) as condições de trabalho; ii) a organização do trabalho; e iii) as relações de trabalho. As dimensões de contexto constituem o cenário das vivências individuais dos trabalhadores, a partir do qual as dimensões de conteúdo da PDT se manifestam: mobilização subjetiva, prazer-sofrimento, estratégias defensivas, carga psíquica, dentre outras, as quais se desvelam como singulares, na medida em que cada sujeito é único em sua história, desejos e necessidades (DEJOURS, 2012a, 2012b; MENDES, 2007).

A dimensão condição de trabalho enfatiza aspectos que contemplam o ambiente físico, químico e biológico, destacando questões de higiene e segurança. A organização do trabalho abrange a divisão das tarefas e dos homens no mundo do trabalho, estabelecendo o prescrito e os meios de controle (fiscalização, hierarquia, procedimentos, relações de poder). Já as relações de trabalho ressaltam os laços humanos e sociais criados a partir da organização do trabalho entre chefias, subordinados, pares, clientes, fornecedores, e demais indivíduos que estejam inseridos no *locus* do trabalho (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

A mobilização subjetiva é considerada pelo uso da inteligência operária e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho, sendo vivenciado de forma particular por cada trabalhador. O par prazer-sofrimento desvela-se como um construto dialético, uma vez que o trabalho pode ser compreendido como lugar de vivências de prazer e sofrimento. Dentro da seara da Psicodinâmica há formas de transformação de sofrimento (patológico) em prazer. A primeira destaca o reconhecimento. Para a PDT existem dois tipos de reconhecimento: o reconhecimento baseado no julgamento de utilidade, vindo dos superiores e, fortuitamente, dos clientes e o reconhecimento de estética, cuja origem provém dos colegas (DEJOURS, 2016).

As estratégias de defesa são o modo pelo qual os trabalhadores enfrentam o sofrimento modificando a organização do trabalho. Elas funcionam de forma que o equilíbrio não seja rompido, podendo ser individuais ou coletivas (MORRONE, 2001). A elevação da carga psíquica provém de um possível conflito entre o trabalho prescrito (o que antecede a execução da tarefa) e o trabalho real (próprio momento de execução), gerando uma pressão interna. O aumento da carga psíquica é proporcional à diminuição da liberdade nas decisões e organização do próprio trabalho.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi desenvolvido segundo a abordagem qualitativa, onde os pesquisadores estudam os fenômenos em seu setting natural, tentando dar sentido ou interpretar nos termos das significações que as pessoas trazem para estes (DENZIN; LINCOLN, 2006).

No estudo, como técnica de coleta, realizou-se uma entrevista semi-estruturada

com: i) uso de elemento estímulo; ii) evocação de narrativas sobre a história do empreendimento Beta, e as vivências laborais no contexto da organização, utilizando-se elementos de história de vida, técnica pela qual se busca evocar situações vividas, incluindo as definições feitas pelas pessoas, grupos ou organizações (MINAYO et al., 2002).

O campo de pesquisa assume um papel representativo de uma realidade empírica a ser estudada a partir da fundamentação teórica que originou o objeto (MINAYO, 2013). Optou-se por compreender como se caracterizam as relações sociais de trabalho no contexto de Negócios Sociais à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Assim, elegeu-se como caso de estudo o empreendimento doravante denominado ficticiamente de Beta, organização orientada para a qualificação e capacitação social e tecnológica de adolescentes e jovens da comunidade de um município do Nordeste brasileiro. Foram entrevistados seis sujeitos, sendo três gestores e três subordinados, a seguir codificados, para garantir o anonimato, e caracterizados quanto a idade, gênero e cargo: B1, 57 anos, coordenador geral; B2, 30 anos, coordenadora executiva; B3, 25 anos, especialista em programação; B4, 24 anos, técnica; B5, 20 anos, técnica; B6, 17 anos, estagiário.

A técnica de análise utilizada foi a análise dos núcleos de sentido (ANS), proposta por Mendes (2007) no âmbito das pesquisas qualitativas em PDT. De acordo com Mendes (2007, p.72), “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”. A técnica viabilizou a categorização dos núcleos de sentido que foram agrupados em temas.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Identificou-se cinco temas: Terminologias, Oportunidades Transformadoras, Organização do Trabalho, Desafios e Relação Sociais de Trabalho.

### 4.1 Terminologias

Na concepção de Battilana, Lee, Walker e Dorsey (2012), os Negócios Sociais são organizações híbridas, pois possuem dois tipos de objetivos: geração de valor socioambiental e valor econômico. Nas entrevistas, foi notória a percepção do hibridismo, da junção de termos até então considerados contraditórios: mercado e social.

Aqui nós temos a questão de trabalhar e desenvolver a parte de mudanças financeiras na vida das pessoas através do conhecimento e uma dessas atividades que são feitas e que permite isso é o trabalho do pessoal de design gráfico. Tem pessoas que aprenderam e estão trabalhando e vão replicar isso em cursos para outras pessoas e vão conseguir angariar recursos através de produção visual e slides multimídias. [B6]

B5 procura definir Beta como uma organização do terceiro setor, porém de modo

diferente do sentido tradicional dessas organizações. Trata-se de uma ressignificação do terceiro setor, mediante aplicação de práticas de negócios que possibilitam sua operacionalidade empresarial (ABU-SAIFAM, 2012). Assim, o entrevistado buscou enfatizar a existência de um mix conceitual, a partir da congruência das concepções do mercado tradicional, com as características de organizações sociais.

A gente desenvolve trabalhos que por ser uma organização de terceiro setor estão muitos ligados a nossos objetivos sociais. A gente também tem um trabalho muito próximo de uma empresa comum, então a gente faz trabalhos externos que gera receita e negócios, com os nossos projetos que são sociais como é caso do Projeto X. Acho que o nosso objetivo está embasado com os propósitos do terceiro setor, mas a gente também tem um objetivo no negócio, no empreendimento, então somos negócio social. [B5]

## 4.2 Oportunidades Transformadoras

Ao longo de sua história Beta vem desenvolvendo diversos programas e projetos, que resultou em histórias de vidas transformadas a partir da descoberta de um potencial, antes ignorado. Essas oportunidades foram descritas nas falas dos entrevistados.

Beta simbolizou para mim oportunidade, hoje a gente tem acesso maior à série de tecnologia da informação, mas na época que entrei, no município onde moro a gente não tinha muitas oportunidades, até para fazer um curso de conhecimento básicos de informática era difícil aqui no Aquiraz e eu venho de uma família de origem simples, então não tinha oportunidade até então, eu nunca tinha feito um curso, nunca tinha ligado um computador, entendeu? É não tinha tido oportunidade para trabalhar com a área de computação. [B3]

A transformação operada em Beta não se restringe ao trabalho prescrito, trata-se de um trabalho vivo que consegue lidar com as peculiaridades do real nos contextos laborais (DEJOURS, 2012a). B1 explica como opera essa transformação na vida dos jovens, a partir de soluções que visam o lado humano do indivíduo, o real do trabalho, não se restringindo apenas a operações laborais do cotidiano.

Trabalho um pouco aqui o consumo consciente e os paradigmas de felicidade também com o pessoal, embora o foco seja a parte técnica, tecnológica, gestão, dentro desse processo escola alemã, existe a operação interdisciplinar aqui dentro, e o próprio pessoal quer isso. [B1]

## 4.3 Organização do Trabalho

B1 relatou a importância da disposição dos profissionais no lugar certo. Nesse trecho depara-se com uma organização sistêmica mecânica, onde o trabalho gerencial se preocupa com o desenho e controle organizacional, como um grande sistema mecanizado, programado para alcançar, racionalmente, “metas organizacionais” objetivas, de modo análogo às empresas tradicionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Outra coisa que precisa funcionar muito bem dentro de uma empresa, independente de ser social ou não, são as peças certas no lugar certo. Existem pessoas que tem



aptidão para uma coisa e não tem para outra, então como colocar... A própria pessoa se sente melhor quando ela consegue produzir, todo mundo gosta de produzir, sabe? Todo mundo gosta de ter resultados, produzir resultados, é... Então a pessoa tem que estar no lugar certo para produzir, que ela faça parte do mecanismo de produção. [B1]

Mesmo sendo considerada uma organização social, Beta apresentou uma distribuição e organização de cargos definidos por setor, que em alguns momentos demonstrava características móveis e adaptativas. Essa ação passou a facilitar o trabalho em Beta, sendo considerada por B2 como uma “remodelagem”, que se faz necessária para um bom andamento das atividades.

Hoje a gente dividiu para cá, quando a gente fizer as visitas vai dar pra entender melhor. A gente tem um prédio só com laboratórios, e dois laboratórios separados, entendeu? Porque tipo assim era um curso só, e se hoje entrar mais de um curso junto eu consigo dar e antes a gente não conseguia, então foi por isso que a gente fez essa troca, essa remodelagem né? E normalmente a gente está sempre fazendo, e vamos fazer uma equipe assim. [B2]

## 4.4 Relações Sociais de Trabalho

As relações de trabalho abordam dois planos distintos: macro (sociedade geral) e micro (numa única empresa).

### 4.4.1 Relações Sociais Externas

As relações de trabalho que advêm de um sistema social, político e econômico, assumem aspectos macro, entendidos a partir de uma visão mais geral. No campo pesquisado, há uma dinâmica relacional diante de um trabalho sistêmico, que engloba diversos atores externos no desenvolvimento de suas atividades.

A gente sempre faz um trabalho sistêmico, onde a gente fecha o ciclo, tem a escola profissional, a secretaria de educação. O segundo setor, que são as empresas elas relacionam o fundo da infância e do adolescente, e agora via instituições setoriais, federações da indústria e do comércio. A gente começa a trabalhar o mercado, a preparar o mercado para receber o profissional. [B1]

B1 mencionou a importância das relações dentro de Beta. Não há distinção entre os atores envolvidos na dinâmica da Organização, seja governo, seja comunidade. Todos possuem relevância diante das atividades e ações prestadas, todos fazem parte da relação social, formação e desenvolvimento tecnológico de Beta. (“Outra coisa que Beta tem, a gente conversa com todo mundo, em todos os níveis, conversa com o governador a pessoa que tá lá na faxina...”- B1).

### 4.4.2 Relações Sociais Internas

Em Beta essas relações internas se dão a todo o momento, vão além das atividades rotineiras. B5 fala dessa diversidade de encontros e elos formados.

A gente se ajuda muito fazendo trabalho no setor do outro, ou estudando quando precisa, ou um ensinando o outro quando precisa, até mesmo de coisas da faculdade o meu chefe do setor, o meu ex-chefe do desenvolvimento ensina, até mesmo na hora do almoço. [B5]

## 4.5 Desafios

A partir do construto desafio, verifica-se a inserção de patologias prejudiciais à saúde humana. Assim, no campo pesquisado deparou-se com situações de medo, angústia e sofrimento, onde o sujeito se mostrava incapaz ou não estava à altura de enfrentar situações incomuns ou incertas, as quais exigem responsabilidade e aceitação de terceiros.

Como fazer essa transformação e como fazer com eles queiram ficar em sala de aula e que desafio colocar também para eles que são adolescentes em se sentirem desafiados a ficar e como criar uma relação para eu não precisar ficar com medo. E aí é um trabalho que eu acho que como eu estou aqui há tanto tempo a gente faz sem nem perceber a gente faz, depois que senta e faz uma análise e diz poxa mandaram fazer isso e eu fiz. [B2]

A sobrecarga de trabalho foi outro fato evidenciado. Infere-se que, em Beta, a liberdade não tem sido restringida por uma prescrição rígida do trabalho, mas pela quantidade e multiplicidade de atividades demandadas.

Muitas horas de trabalho é uma carga de trabalho muito pesada, tá, se eu abrir minha agenda hoje você não acredita, eu tirei a manhã hoje para ficar vendo o teatro, porque começou agora o projeto <sup>3</sup>CDF eu queria ver como estava essa nova versão, aproveitei e fiquei com minha netinha peguei ela para ficar lá comigo. [B1]

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto empírico estudado manifestou um avanço diante da imprecisão conceitual que a literatura apresentava. Nesta pesquisa, os entrevistados não parecem considerar o NS uma imprecisão. Diferentemente, eles o definem como um tipo organizacional híbrido que faz o “processamento da inovação”, matéria-prima própria do Empreendedorismo Social, junto ao contexto “desgastado” das ONGs.

No campo pesquisado, foram identificados aspectos ligados à organização do trabalho, às vivências de trabalho e às relações de trabalho. No primeiro observou-se a relevância das “peças certas no lugar certo”. Expressão, trazida metaforicamente da Teoria Sistêmica em sua acepção mecânica, própria da perspectiva tradicional do trabalho.

No que concerne às vivências de trabalho, emergiram conteúdos que destacaram os desafios que enfrentam no dia a dia, resultando em patologias prejudiciais à saúde. Já as relações de trabalho foram narradas em âmbitos macro e micro, estabelecendo, assim, relações externas e internas.

Conclui-se que o Negócio Social estudado emerge como um tipo organizacional híbrido, onde as relações sociais de trabalho que nele se desenvolvem evidenciam

um amálgama das formas tradicional e flexível de trabalhar, organizar e gerir. As trocas laborais e o trabalho coletivo pautados na cooperação e no viver junto foram considerados primordiais nas relações de solidariedade.

## REFERÊNCIAS

ABU-SAIFAM, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. **Technology Innovation Management Review**, v. 12, n. 4, p. 22-27, 2012.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. 2013, 97f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

BATTILANA, J.; LEE, M.; WALKER, J.; DORSEY, C. In Search of the Hybrid Ideal. **Stanford Social Innovation Review**, v. 10, n. 3 (Summer), p. 51–55, 2012.

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

BUSSACOS, H. Inovação Social por Henrique Bussacos 2013. Disponível em: <http://socialgoodbrasil.org.br/2013/inovacao-social-henrique-bussacos> Acesso: 01 jun. 2017.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation moving the field forward: a conceptual framework. **Technological Forecasting & Social Change**, 82, p. 42-51, 2014.

COMINI, G; ASSAD, F.; FISHER, R. M. **Social Business in Brazil**, 2013.

COMINI, G. **Negócio Sociais e Inovação Social: Um Retrato de Experiências Brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2016.

COSTA, J.S.; BASTOS, G. M. F., LIMA, B. C. C.; SILVA FILHO, J. C. L. Inovação Social, Prazer e Sofrimento no Trabalho: o Caso do Projeto Mandalla no Ceará. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, 6(1), p. 11-18, jan-mar, 2014.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.150-173.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: sexualidade e trabalho**. Tomo I. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. Tomo II. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C. A centralidade do trabalho para a construção da saúde [Entrevista concedida a Juliana de Oliveira Barros e Selma Lancman]. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, 27(2), 228-235, 2016. doi: <https://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v27i2p228-235>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GONÇALVES, A. F.M. **Flexibilização trabalhista**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

HERRERA, C.B. **Negócio Social**: Um caso de estudo da Empresa Mídia.Com.net em Aquiraz, Ceará- 2013. 178f. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2013.

MARTINS, S. R.; MENDES, A.M. Espaço coletivo de discussão: a clínica psicodinâmica do trabalho como ação de resistência. **Revista Psicologia**: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v.12, n.2, p. 171- 184, maio/ago. 2012.

MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem- trabalho: as contribuições de Cristophe Dejours. **Psicologia**: Ciência e Profissão, Brasília, v. 15, p. 34-38, 1995.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho**: Teoria, métodos e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MERLO, A.R.C. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. Em JERUSALINKY, A.; MERLO, A. R. C.; GIONGO, A.L. (Eds.), **O valor simbólico do trabalho**: e o sujeito contemporâneo (pp. 271-278). Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S. F; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e criatividade. São Paulo: Editora Vozes, v. 21. 2002.

*MINAYO, M.C.S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2013.*

MORRONE, C. F. “**Só para não ficar desempregado**”- **resignificando o sofrimento psíquico no trabalho**: estudo com trabalhadores em atividades informais. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

PINTO, I.M.B.S. **Competências em negócios sociais**: análise de narrativas de experiências de um grupo de empreendedores do Estado de Alagoas. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2016.

SILVA, T. N., MAURER, A. M. Analytical Dimensions for Identifying Social Innovations: evidence from collective enterprises. *Brazilian Business Review* v. 11, p. 123-145, 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>

## MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

**Bruna Benites Nunes**

Universidade Federal de Pelotas  
Pelotas – Rio Grande do Sul

**Nara Regina Theis Planella**

Universidade Federal de Pelotas  
Pelotas – Rio Grande do Sul

**RESUMO:** O presente trabalho tem por objetivo geral analisar os fatores que levam a motivação no setor público na Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira, localizada em uma cidade do extremo sul do Rio Grande do Sul. Foram abordados conceitos sobre gestão de pessoas, comportamento organizacional e motivação a fim de compreender melhor as ferramentas de gestão que auxiliam na qualidade do trabalho exercido pelos servidores e na qualidade de vida no trabalho. A metodologia tem características de estudo de caso. Quanto ao tipo de pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados foi pesquisa exploratória descritiva através de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados. Para alcance do objetivo proposto utilizou-se o método de aplicação de questionário, através de pesquisa qualitativa com 13 questões aplicadas a 90 servidores estatutários e celetistas. Os resultados obtidos mostram que os servidores atuam em seus cargos para atenderem prioridades na vida como saúde e segurança

que de certa forma são proporcionadas pelo cargo, porem fatores como reconhecimento, remuneração e oportunidades de treinamento devem ser avaliados pelos gestores devido ao elevado grau de motivação que exerce.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação, Gestão de Pessoas, Serviço Público.

**ABSTRACT:** The objective of this study is to analyze the factors that lead to motivation in the public sector in the Administrative and Financial Management Department, located in a city in the extreme south of Rio Grande do Sul. Concepts about people management, organizational behavior and motivation were discussed in order to better understand the management tools that help in the quality of the work performed by the employees and the quality of life at work. The methodology has case study characteristics. As for the type of research, the technique used for data collection was descriptive exploratory research through bibliographic research and data collection. In order to reach the proposed objective, the questionnaire application method was used, through a qualitative research with 13 questions applied to 90 statutory and corporate servants. The results obtained show that the employees act in their positions to attend priorities in life such as health and safety that are in some way provided by the public office, but factors such as recognition, remuneration

and training opportunities should be evaluated by managers due to the high degree of Motivation it exercises.

**KEYWORDS:** Motivation, People Management , Public Service.

## 1 | INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas vem cada vez ganhando mais espaço dentro das organizações públicas e privadas. O capital humano passou a ser reconhecido como elemento crucial para eficiência e eficácia nos processos e resultados. Apesar do enfoque nos colaboradores ganhar destaque, no setor público é constante as reclamações e insatisfações em diversos órgãos e setores, como lentidão, mau atendimento, entre outros, porém pouco se encontra sobre estudos que avaliem o nível de motivação dos servidores públicos que são o elemento central nesses processos, e que convivem em instituições muitas vezes engessadas, onde os servidores vivem em um controle centralizado. O presente estudo busca analisar os fatores que levam a motivação dos servidores de uma secretaria em uma cidade do extremo sul do Rio Grande do Sul, com objetivo de abordar esses fatores que interferem diretamente na rotina de trabalho e na motivação desses servidores públicos.

## 2 | GESTÃO DE PESSOAS E O SETOR PÚBLICO

A área de gestão de pessoas passou a ganhar destaque cada vez mais dentro das organizações, deixando de ser um setor focado apenas no controle dos funcionários. O próprio termo gestão de pessoas passou a ser utilizado no lugar de Recursos Humanos, o qual remete as pessoas como recursos da organização. Segundo Soviensi e Stigar (2008, p53) “o departamento de Recurso Humanos atuava de forma mecanicista, no qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado”.

Ainda de acordo com Soviensi e Stigar (2008, p54) “O setor de Recursos Humanos [...] cuidava da folha de pagamento e da contratação profissional que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia programa de capacitação continuada”.

Com a necessidade de evoluir, se adaptar as novas realidades, como a globalização e competitividade, a área de recursos humanos sofreu relevantes modificações, principalmente na postura do gestor em relação aos seus subordinados. “A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacionais e internacionais, como a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, P.53).

Segundo Chiavenato (2004, p10) “a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais



e individuais”.

A fim de dar um novo conceito em gestão de pessoas, os gestores devem visualizar o papel do ser humano na organização, ver o colaborador como capital humano com grande diferencial (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Begue (2007, apud Carvalho, 2015) define a gestão de pessoas dentro do setor público como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Diversos elementos são relevantes na gestão de pessoas, como identificar e desenvolver o capital intelectual dessas pessoas, a gestão de pessoas envolve a participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano, ou seja, humanizar as empresas. Cabe ao setor de gestão de pessoas se responsabilizar pela formação profissional que deseja para os seus colaboradores, visto que o desenvolvimento e crescimento será resultado para ambos, tanto para a empresa, como para o funcionário. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Apesar de ser um assunto relevante dentro da administração, acaba ainda sendo mais discurso do que a prática em muitas organizações, levando-se em consideração as dificuldades encontradas.

Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente da empresa, é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação, que em muitos casos o uso de pequenas ações de valorização do quadro pessoal já seria significativo para sanar o problema. Não podemos esquecer que estamos trabalhando com pessoas humanas e não com instrumentos ou máquinas. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, P.53).

A administração pública, primeiramente é regida por leis, e esse embasamento legal deve ser cumprido à risca, em um mesmo órgão podem existir servidores regidos por estatutos, assim como empregados que são regidos por CLT, para cada caso haverá distinções que devem ser observadas, como licenças, avaliações, etc. Outro fator que deve ser observado conforme descrito por Carvalho (2015) diferente do setor privado, onde o foco é o interesse da empresa, na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade, mas para isso toda a estrutura administrativa deve estar em sintonia, para que o resultado seja a satisfação dos cidadãos.

(Chanlat, 2002) diz que estudar a motivação para o trabalho no setor público é algo essencial, visto os serviços públicos representarem hoje um papel determinante em países industrializados em setores de grande abrangência a população (Saúde, Educação, Cultura, Serviços Sociais), além do fato do Estado influenciar e interferir em funções vitais da vida coletiva.

### 3 | COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Avaliar, controlar e gerir o comportamento humano é um desafio aos gestores, diversos fatores devem ser levados em consideração. A dedicação dos colaboradores ao trabalho é afetada diretamente pelo envolvimento emocional que desenvolvem além de envolvimento ideológico e até mesmo político com as propostas da organização. Mas nem sempre uma pessoa, mesmo dedicada em grau elevado, é a mais qualificada para desenvolver certa atividade, tornando o trabalho menos produtivo e problemático para o gestor e colegas lidarem com a situação. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Gerir os conflitos não é uma tarefa fácil para os gestores, de acordo com Martins (2013, apud Carvalho, 2015) para que exista uma evolução, as empresas devem difundir características comportamentais esperadas pelos seus funcionários. Para reduzir o nível de conflito dentro das organizações, algumas medidas podem ser tomadas, como comunicação direta, clara e objetiva, falar nos momentos apropriados e saber ouvir, saber comentar e tecer críticas, respeitar a opinião dos outros dentro de uma discussão.

A interação entre as pessoas é um fator importante para a evolução da organização, pois pessoas que trabalham juntas compartilham conhecimento e buscam juntas soluções para os problemas enfrentados.

### 4 | MOTIVAÇÃO NA ÁREA PÚBLICA

O campo da gestão de pessoas lida diretamente com os indivíduos que fazem parte da organização, dentre tantos fatores que são levados em consideração, um deles é a motivação de pessoal, fator esse relevante, pois interfere em vários segmentos da empresa e na equipe que faz parte dela. Segundo Soviensi e Stigar (2008, p55):

A instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e a satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Algumas ações são positivas na melhoria da gestão, e são responsáveis pelos resultados, pode-se citar: promover integração entre os grupos da organização; equipes de trabalho com consciência profissional; meios de resgate da autoestima; intensificar treinamento; inovações no sistema de trabalho buscando desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio e oferecer *feedback* quanto ao desempenho; levar o funcionário a interagir com a comunidade enfatizando a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada pessoa; criar ambientes seguros e agradáveis para o trabalho; avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação dos funcionários; disponibilizar os recursos necessários ao trabalho, como tecnológicos, estrutural, equipamentos, etc; clima organizacional positivo; estimular as relações interpessoais; adequação das práticas de treinamento

as diferenças individuais das pessoas; entre outras.(SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A qualidade de vida no trabalho é essencial para que os colaboradores sintam prazer no que fazem, ela afeta os comportamentos e as atitudes. Segundo Chiavenato (2004, p448):

Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições [...] a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Conforme Carvalho (2015, p2) “a esfera da gestão de pessoas no setor público deve procurar desenvolver um planejamento de mecanismos de capacitação e desenvolvimento do servidor público, proporcionando uma melhor qualidade no ambiente de trabalho e no atendimento à população”.

Velhos comportamentos devem ser deixados para trás, as organizações utilizam na maioria das vezes mais a punição do que a recompensa para interferir no desempenho das pessoas, elas acabam por preferir o lado negativo: repreender ou punir, do que lado positivo: incentivar e melhorar. (CHIAVENATO, 2004).

A administração pública deve realizar um bom planejamento envolvendo a gestão de seus servidores, usando como base, técnicas da administração privada, levando-se em consideração as especificidades do setor público, essa alternativa pode ajudar a resolver problemas destacados nesses órgãos.

Como componentes de motivação pode-se citar: a satisfação de executar o trabalho, futuro dentro da organização, reconhecimento pelos resultados, salário, benefícios, relacionamento com colegas, ambiente agradável, liberdade e responsabilidade para tomar decisões, possibilidade de participar. (CHIAVENATO, 2004).

Muitos talentos não são aproveitados por motivos diversos, como avaliação de desempenho mal feita, esses talentos se perdem por não estarem alocados no local ideal, além de que muitos servidores precisam ser motivados, treinados e capacitados para exercer suas funções. (CARVALHO, 2015).

O modelo burocrático, utilizado por empresas privadas no século passado, hoje no universo gerencial do setor público é amplamente criticado por numerosos auditores, políticos, empresários e cidadãos, que demandam organizações mais flexíveis, mais dinâmicas e mais inovadoras (CHANLAT, 2002).

Observa-se o intuito de mudar o modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, onde já se percebe grandes avanços conforme exemplifica Soviensi e Stigar (2008, p53) “a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquia e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional”. Chanlat (2002) salienta que apesar das críticas a burocracia, ela é um recurso político e ético nos regimes de democracia liberal porque serve para separar a administração da coisa pública da privada.

## 5 | METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido em uma prefeitura do extremo Sul do Rio Grande do Sul, a população da pesquisa é constituída por servidores estatutários da Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira. Para alcance do objetivo proposto utilizou-se o método de aplicação de questionário, através de pesquisa qualitativa. Conforme Yin (2010, p.31) “diferente de outros métodos das ciências sociais, praticamente todo acontecimento da vida real pode ser objeto de um estudo qualitativo”. Quanto ao tipo de pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados foi pesquisa exploratória descritiva através de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados.

Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Ainda na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

O estudo classifica-se também por um estudo de caso. Segundo Yin (2001) Estudo de casos é a estratégia escolhida para se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um explorador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Os dados foram coletados no período de julho a agosto de 2017. Foi aplicado um questionário composto por 11 (onze) perguntas de múltipla escolha, e 2 (duas) de classificação de relevância em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco). Conforme Roesch (2005, apud Brunelli 2008) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. Foram escolhidos 90 servidores de cargos e empregos públicos, não avaliando os colaboradores de confiança, estagiários e contratados, pois esses funcionários trabalham por um determinado período de tempo, podendo prejudicar o resultado da pesquisa.

## 6 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação dos questionários, os dados foram analisados e visualizados a partir de gráficos para maior compreensão dos resultados. Ao total 90 pessoas responderam a pesquisa, sendo as primeiras perguntas destinadas a compreender o perfil dos servidores que atuam na Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira.

## 6.1 Perfil dos servidores

Primeiramente buscou-se saber o sexo dos servidores:

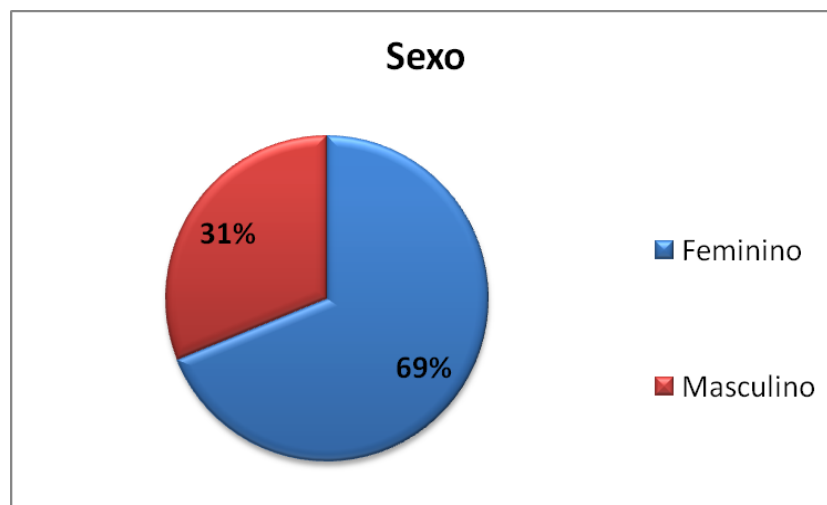


Figura 1: Sexo

Percebe-se que as mulheres são grande maioria dos servidores ativos da secretaria com 69%, enquanto os homens representam 31%, além do sexo, outro fator relevante ao estudo foi a faixa etária dos servidores, conforme figura abaixo, obtivemos:

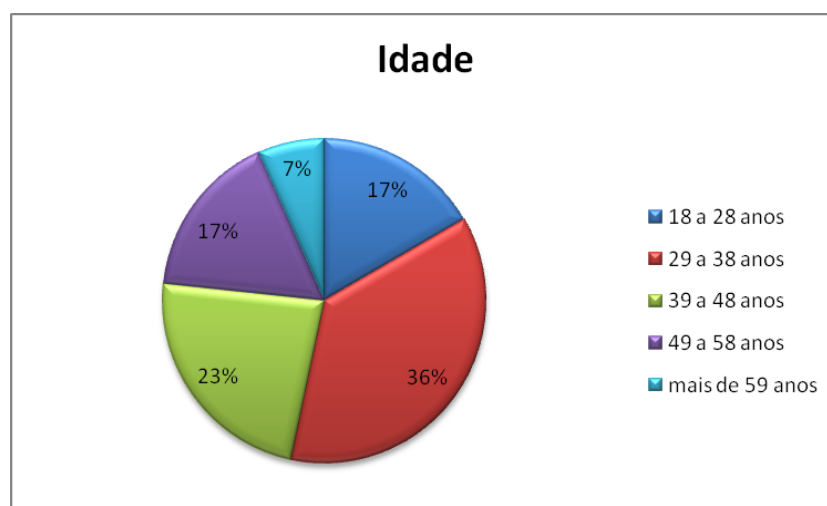


Figura 2: Idade

Em relação a faixa etária dos servidores, em sua grande maioria se encontra entre 29 e 48 anos com 36% e 23%, os grupos de maior porcentagem como demonstra no gráfico, esse resultado condiz com a realidade do mercado de trabalho, porem percebe-se que há um numero significativo de jovens, 17% . Seguindo na análise do perfil dos servidores, perguntou-se qual a escolaridade atualmente:

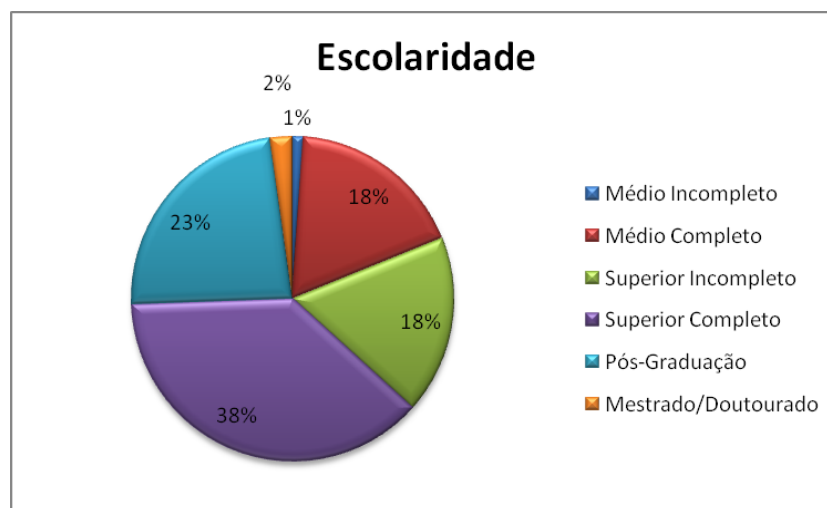


Figura 3: Escolaridade

Na questão escolaridade salientou-se o nível elevado de formação em ensino superior, tanto completo com 38%, como em curso com 18%, além de significativo número em pós-graduação, 23%, percebendo-se esse elevado nível de escolaridade, buscou-se também analisar a escolaridade exigida quando o servidor ingressou no seu cargo, ou seja, a formação mínima exigida para que entrasse em exercício no seu cargo, conforme figura abaixo:

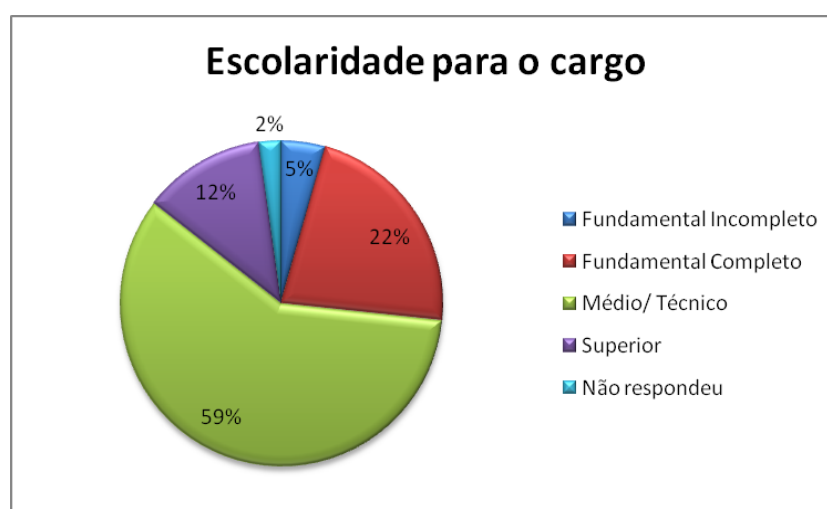


Figura 4: Escolaridade para o cargo

Constata-se nessa figura que grande parte dos servidores ingressou em nível fundamental ou médio, ou seja, cargos com exigência de escolaridade inferior a que obtém atualmente. Conforme a figura 3 56% estão cursando curso superior ou já o concluíram. Partindo desse princípio, após o ingresso nos serviço público, parte desses profissionais optou por buscar aperfeiçoamento. Para traçar melhor o perfil desses colaboradores, foi questionado o tempo de serviço público em atividade:



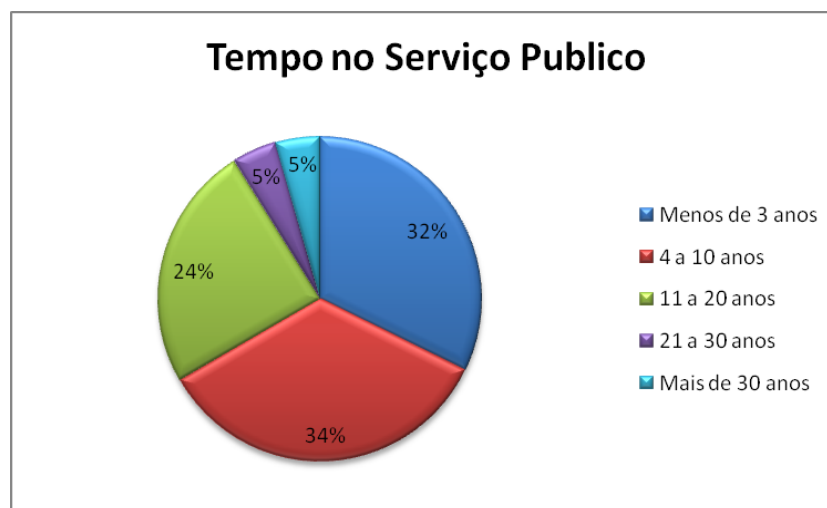


Figura 5: Tempo no serviço público

Nessa figura é possível perceber que 32% possuem menos de três anos de serviço público, e 34% de 4 a 10 anos, o que reflete um número expressivo de servidores com menos de 10 anos em exercício.

Apesar de não entrar na pesquisa os cargos em comissão, estagiários e contratados, verificou-se o regime jurídico para contabilizar a variação de contratação que ainda vigora:

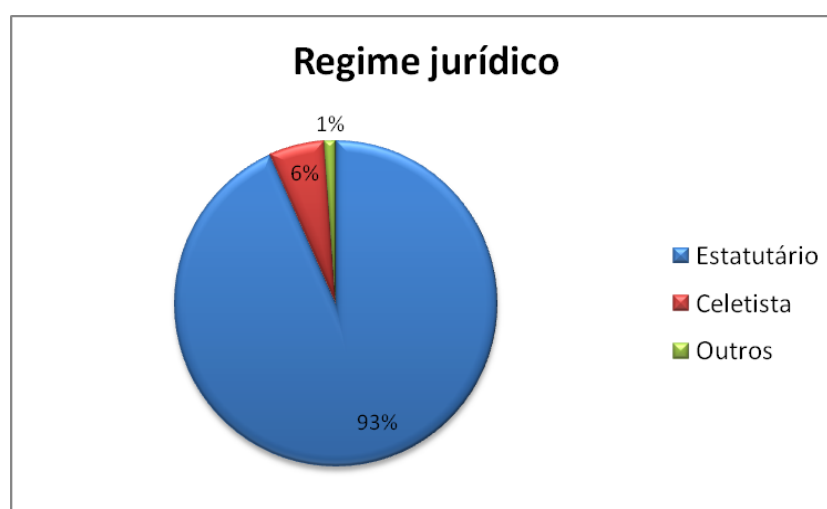


Figura 6: Regime jurídico

Com a Constituição de 1988 os órgãos públicos passaram a exercer seu regime de contratação de pessoal efetivo através de concursos públicos, no caso estudado percebe-se a discrepante diferença de contratação de servidores estatutários, ou seja, concursados, em relação aos celetistas, que possivelmente estão próximos da aposentadoria e ingressaram antes de 1988. Esses servidores efetivos possuem a estabilidade como um possível elemento de motivação.

## 6.2 Fatores motivacionais

Para análise dos fatores motivacionais, buscou-se saber se o ambiente favorece a execução das atividades:

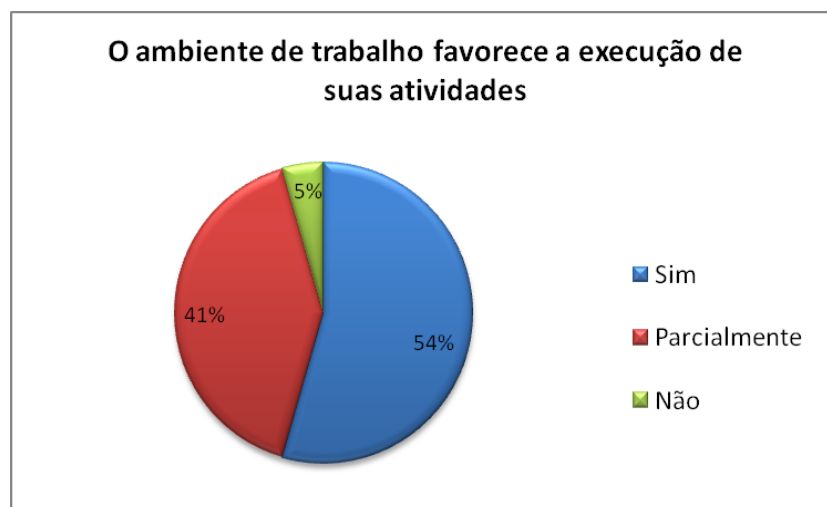


Figura 7: O ambiente de trabalho favorece a execução de suas atividades

Percebe-se que a grande maioria com 54% estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho para execução de suas atividades, esse pode ser um fator determinante de motivação, mas deve-se levar em consideração que 41% consideraram parcialmente, ou seja, não estão totalmente satisfeitos, e esse dados também deve ser considerado. Seguindo na análise dos fatores motivacionais, verificou-se também se os servidores já participaram de curso, treinamento ou capacitação:

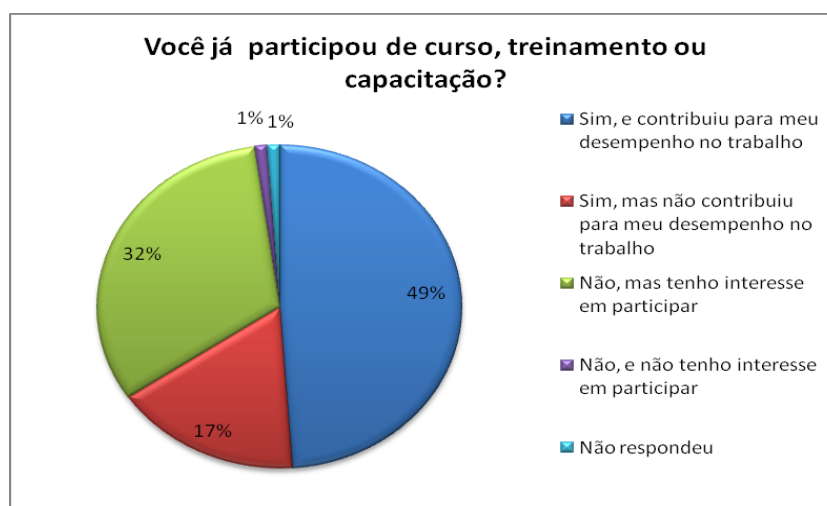


Figura 8: Você já participou de curso, treinamento ou capacitação?

Através dos dados apresentados acima é possível perceber que a grande maioria com 49% reconheceu a relevância dos cursos, treinamentos e capacitações, e 32%, numero bastante relevante, apesar de não terem participado, tem interesse em

participar.

Após abordar o ambiente de trabalho, e o treinamento desses servidores, considerou-se importante perguntar se esses servidores sentem reconhecimento no trabalho que exercem:



Figura 9: Você sente que seu trabalho tem reconhecimento?

Nota-se que 31% se sentem reconhecidos, porém 37% considera-se parcialmente, enquanto 22% consideram não ter reconhecimento, ainda 10% não sabem dizer, esses dados mostram que nesse fator os servidores não se sentem com pleno reconhecimento, em casos onde não houve, ou não sabem, pode ocorrer a falta de *feedback* em relação as atividades desempenhadas pelos servidores, ou seja, serem percebidas pelas chefias e expostas aos mesmos sobre o andamento.

Alem de fatores ambientais, de treinamento e reconhecimento, o financeiro também tem relevância, buscou-se saber se os servidores se sentem satisfeitos quanto à remuneração:

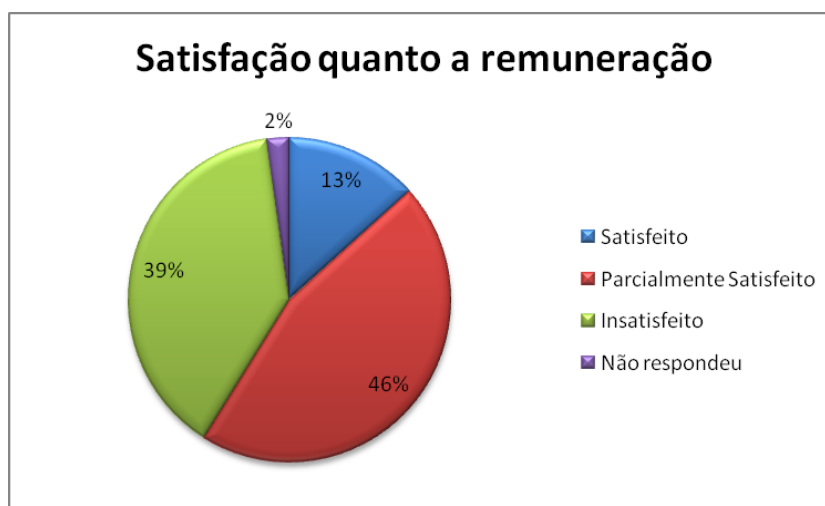


Figura 10: Satisfação quanto a remuneração

Em relação a remuneração, apenas 13% se consideram satisfeitos, as maiores fatias ficaram em parcialmente satisfeitos com 46% e insatisfeitos com 39%, constatou-se que o fator remuneração não está plenamente satisfeito entre os servidores analisados.

Após alguns fatores relevantes a motivação serem questionados aos servidores, buscou-se saber se os mesmos se consideram motivados no trabalho:



Figura 11: Você se considera motivado no trabalho?

Quanto a motivação no trabalho, destacou-se considerável índice de motivação com 36%, já o parcialmente obteve 43% e insatisfeitos 19%, nesses dois últimos dados, podem se explicar pelos índices de remuneração na figura 10, ou ao reconhecimento do trabalho exercido na figura 9.

Para traçar melhor os perfis dos servidores, percebeu-se importante saber as maiores preocupações atualmente, destacando um grau de relevância que vai do grau 1 com maior relevância, até o grau 5 com menor relevância, foram escolhidos 5 elementos para análise, conforme tabela abaixo:

Maior preocupação hoje

|                                     | Saúde     | Realização Profissional | Segurança | Alimentação | Aceitação Pessoal |
|-------------------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-------------|-------------------|
| Grau 1                              | 36        | 1                       | 6         | 3           | 3                 |
| Grau 2                              | 6         | 16                      | 18        | 11          | 11                |
| Grau 3                              | 4         | 14                      | 16        | 7           | 13                |
| Grau 4                              | 2         | 18                      | 8         | 13          | 17                |
| Grau 5                              | 4         | 3                       | 4         | 8           | 8                 |
| Não souberam interpretar a pergunta | 38        | 38                      | 38        | 38          | 38                |
| <b>Total</b>                        | <b>90</b> | <b>90</b>               | <b>90</b> | <b>90</b>   | <b>90</b>         |

Tabela 1: Maior preocupação hoje

Fonte: Dados do questionário aplicado aos servidores

Analisando a tabela acima, percebe-se que o fator saúde foi considerado maior preocupação hoje aos servidores, em sua grande maioria, 36 dos 52 servidores que responderam a questão classificaram saúde em grau 1 de relevância, esse dado vem com a contrapartida com o fato da prefeitura analisada oferecer plano de saúde a todos os servidores estatutários. Em seguida vem como maior preocupação a segurança, onde 18 dos 52 servidores classificaram em grau 2, outro dado que sofre contrapartida com o fato da prefeitura oferecer previdência própria, além da estabilidade garantida após 3 anos de exercício conforme regime jurídico dos servidores públicos. Logo em seguida vem a realização profissional com uma variação entre o grau 2 a 4, após vem alinhados com graus semelhantes a alimentação com maioria no grau 4, assim como a aceitação pessoal, esses dois últimos considerados menos relevantes em relação a saúde, segurança e realização profissional.

Analisando agora o perfil do servidor em relação ao trabalho, na mesma sistemática da questão acima, buscou-se saber o que o servidor considera mais importante, destacando um grau de relevância que vai do grau 1 com maior relevância, até o grau 5 com menor relevância, foram escolhidos 5 elementos para análise, conforme tabela abaixo:

O que você considera mais importante

|                                     | Reajuste Salarial | Valorização Profissional | Plano de Carreira | Melhor estrutura física, de materiais e equipamentos | Apoio os colegas de trabalho |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--|------------------------------|
| Grau 1                              | 11                | 15                       | 20                | 3  | 3                            |
| Grau 2                              | 21                | 12                       | 9                 | 6  | 4                            |
| Grau 3                              | 12                | 15                       | 12                | 6  | 7                            |
| Grau 4                              | 6                 | 9                        | 4                 | 19   | 14                           |
| Grau 5                              | 2                 | 1                        | 7                 | 18   | 24                           |
| Não souberam interpretar a pergunta | 38                | 38                       | 38                | 38   | 38                           |
| <b>Total</b>                        | <b>90</b>         | <b>90</b>                | <b>90</b>         | <b>90</b>  | <b>90</b>                    |

Tabela 2: O que você considera mais importante

Fonte: Dados do questionário aplicado aos servidores

Na tabela acima é possível perceber que o fator plano de carreira obteve maioria no grau 1, 20 dos 52 servidores classificaram como mais importante, esse dado condiz com o fato da prefeitura analisada não oferecer plano de carreira para servidores que ingressaram em cargos cuja exigência para ingresso não fosse de nível superior, como percebemos na figura 4, apenas 12% dos 90 servidores que responderam ao questionário ingressaram em cargo de nível superior, ou seja, somente essa parcela tem direito ao plano de carreira.

Logo após em grau 2 vem classificado o reajuste salarial, onde 21 dos 52 servidores classificaram nesse grau, esse fato também condiz com a figura 10, onde

46% estão parcialmente satisfeitos, e 39% insatisfeitos quanto a remuneração, dado bastante elevado. Seguindo a análise, na sequência temos a valorização profissional com variação entre os graus 1 a 3, outro fator que pode ser explicado pelos dados apresentados na figura 9, onde mostrou que os servidores podem não estar tendo o *feedback* sobre a execução de suas atividades, afinal 32% consideram não ter reconhecimento ou não saber se o tem.

Nos últimos graus ficaram na sequência melhor estrutura física, de materiais e equipamentos, onde 19 servidores consideraram com grau 4, o que pode se explicar pela figura 7, onde 54% dos servidores consideram o ambiente favorável a execução das atividades, não significando uma prioridade no momento, e por último o apoio dos colegas de trabalho onde 24 servidores classificaram em grau 5.

## 7 | CONCLUSÕES

A gestão de pessoas é uma área em crescimento, onde o foco cada vez mais está direcionado nas pessoas. O comportamento humano é influenciado por diversos fatores, e é um desafio aos gestores lidarem com a amplitude de variáveis que fazem parte do comportamento das pessoas, a motivação é um fator determinando na execução do trabalho.

Conclui-se que o objetivo de analisar os fatores que influenciam a motivação foram abordados ao longo do artigo, onde ao se analisar a pesquisa realizada, percebeu-se que em relação a especialização, os servidores estão ganhando aperfeiçoamento, apesar disso não refletir em remuneração, já que pequena parcela tem direito a plano de carreira. Três elementos andam juntos como grande importância: plano de carreira, reajuste salarial e valorização profissional, fatores que são determinantes para motivação, outro fator que também se destacou foi o reconhecimento do trabalho, onde grande fatia dos servidores analisados não se sentem reconhecidos, ou não tem *feedback* sobre a execução de suas tarefas.

Percebe-se que a participação em cursos, treinamentos e capacitações é um fator relevante aos servidores, teve significativa aprovação, além de interesse dos que ainda não tiveram.

Fatores que envolvem a segurança e saúde foram os mais valorizados, e esse dado condiz com o perfil do servidor público estatutário, que busca estabilidade, plano de saúde, previdência, entre outros.

Por fim levando-se em consideração que 36% se consideraram motivados e 43% parcialmente motivados, percebe-se que na secretaria analisada, o nível de motivação é satisfatório, porém se realizados ajustes nos fatores que ainda não estão adequados, esse grau de motivação pode ser ainda maior.



## REFERÊNCIAS

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. Tese (MBA em Gestão Pública) – Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em < [http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf). Acessado em 17.07.2017

CARVALHO, Patrícia A. S. et al. **Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., São João del-Rei, 28, 29 e 30 de Outubro, 2015. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acessado em 05.07.2017

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, 8, 9, 10 e 11 de Outubro, 2002. P. 1 – 9. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>. Acessado em 10.07.2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos x Gestão de Pessoas**. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51 - 61, 2008. Disponível em [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10532becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf). Acessado em 03.07.2017

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2010.

## ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO DE FERNANDÓPOLIS (SP)

### **Jairo Pimenta Neves Júnior**

Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF  
Fernandópolis-SP

### **Paulo Cesar Rodrigues Resende**

Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF  
Fernandópolis-SP

### **Renan Biudes Maziero**

Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF  
Fernandópolis-SP

### **Rodrigo Carrasco Bastida**

Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF  
Fernandópolis-SP

### **Daniela Boreli**

Professora orientadora:

**RESUMO:** Este artigo foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de detectar as condições favoráveis e possíveis pontos desfavoráveis, alusivo ao clima organizacional, interpelando os argumentos sobre motivação, satisfação no trabalho, comportamento organizacional, qualidade de vida, pesquisa de clima organizacional, relação organização e colaboradores. Analisando que as organizações são compostas por indivíduos, é necessário que as empresas se preocupem em cativar e motivar os seus colaboradores, proporcionando um clima organizacional favorável para que haja um ambiente agradável

e benéfico no desenvolvimento de suas incumbências, oferecendo felicidade e bem-estar aos colaboradores tanto dentro como fora das organizações.

**PALAVRAS-CHAVES:** clima organizacional, satisfação, motivação.

### 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm grandes preocupações com o bem-estar de seus colaboradores, por isso a pesquisa de clima organizacional se tornou mais constante. (PACHECO, 2014).

O objetivo deste artigo é analisar a importância do clima organizacional baseando-se nos resultados de uma pesquisa de clima, verificando a atuação das equipes de colaboradores sobre motivação, satisfação, qualidade de vida, relação empresa e colaborador, comportamento, e suas ações baseando-se nos resultados de uma pesquisa, obtidos dentro de uma empresa do ramo moveleiro na cidade de Fernandópolis (SP).

Por muito tempo, quando se falava das empresas, valorizava-se muito a importância da produtividade. Hoje, não somente é valorizado a qualidade no trabalho, mas igualmente valoriza-se os talentos dos colaboradores, ou seja, pensa-se muito que os colaboradores precisam

estar satisfeitos, sentir-se que no ambiente de trabalho suas funções estão ligadas as suas aptidões e que são valorizados como seres humanos. É muito significativo que possam identificar-se no seu ambiente de trabalho, porque grande parte na vida é aplicada ao trabalho, e para muitos colaboradores o trabalho ainda é uma origem de reconhecimento pessoal (GIL, 2001).

Oliveira (2012), aborda o assunto mostrando a importância sobre a análise do clima organizacional para encontrar as deficiências organizacionais e mostrar possíveis soluções. As quais facilitaram uma melhor comunicação entre colaborador e organização para que se possa atingir as metas individuais e institucionais, em decorrência disso obtém-se uma melhor execução do ponto de vista de ambos.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional expõe de forma vasta toda a interferência ambiental em relação a motivação. O clima organizacional é a característica ou propriedade do ambiente organizacional que é vivida e experimentada pelos colaboradores dentro da organização, e que de forma direta pode induzir na sua maneira de agir. O ambiente organizacional traz consigo peculiaridades que levam o colaborador a fazer de uma forma melhor incentivando o seu desempenho.

Segundo Gil (2001), o clima organizacional se não for bem trabalhado pode ter um efeito dramático sobre os colaboradores que exercem funções no seu dia a dia. Podem existir acontecimentos, que a organização tem efeito contrário levando o colaborador a ter uma inépcia dentro do seu ambiente de trabalho. Portanto em alguns momentos o clima organizacional, pode ser desfavorável dentro do planejamento de trabalho que visa disciplinar os seus colaboradores a desenvolver uma administração de qualidade.

Para que as empresas tenham sucesso no desempenho de seus colaboradores é importante estudar e acompanhar de perto o clima organizacional oferecido pelas mesmas.

Pode-se dizer que é de suma importância a preocupação das empresas em verificar o ambiente de trabalho oferecido aos seus colaboradores, para que possam ter um ambiente propício a desenvolver suas atividades.

Se preocupar em propiciar segurança e conforto, são maneiras que os gestores podem utilizar para se ter ao seu lado os colaboradores, pois quanto mais motivados estiverem no seu ambiente de trabalho, mais elevado será a sua regularidade na produção de serviços ou produtos.

## **2 | CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Maximiano (2009), afirma que o Clima Organizacional em essência é uma dimensão de como os indivíduos se sentem em relação a empresa e seus administradores, tendo seu conceito crescido para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Coda (1998), Clima Organizacional é um parâmetro do grau de

satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diversos tópicos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de recursos humanos, modelo gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação das pessoas que compõem a empresa. O clima é visto como um fenômeno de comportamento relacionado com o desempenho e os resultados obtidos nas organizações, retratando o grau de satisfação dos indivíduos com as tarefas que acontecem e como ambiente de trabalho em si.

Luz (1995), afirma que o Clima Organizacional é o grau de animação ou satisfação em que os funcionários se encontram em determinado momento.

Bowditch e Buono (1997), enfatiza que o Clima Organizacional é definido como percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, influenciando no desempenho e na comunicação entre os indivíduos, no bem-estar com o trabalho e a empresa e nas condutas que geram ausência e revezamento.

### **3 | FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Bispo (2006), cita que os fatores internos que interferem são os que nascem dentro da organização, sendo que esses fatores podem atuar diretamente para se obter uma melhoria e conseqüentemente melhorar o resultado para a organização, os clientes e colaboradores.

Chiavenato (1994), salienta que o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Criando algumas possibilidades cujas influências seguem em decorrência de diferentes atos. O ser humano espera algumas gratificações, satisfações e frustrações na base de seus pensamentos do clima organizacional. Essas expectativas tendem a direcionar a motivação.

#### **3.1 Motivação**

Segundo Gil (2001), a motivação provoca uma pessoa ou grupo a atuar de forma mais alegre, fazendo com que sua produção seja maior. Isso pode levar o colaborador a ter uma satisfação maior, em consequência disso terá maior alegria em desenvolver sua função dentro da organização. Por não ter somente um objetivo de meta e ser movido a muitas necessidades, o homem às vezes tem que fazer escolhas e traçar objetivos essenciais que leve o mesmo a se motivar.

Para Bergamini (1997, p. 30) motivação pode ser identificada como um procedimento essencial ao indivíduo, algo que estimula, que o leva a agir, proceder-se de uma determinada forma que o leva em direção ao mundo exterior.

#### **3.2 Satisfação no Trabalho**

A satisfação com o trabalho pode ser conhecida como o comportamento geral de um indivíduo em relação ao trabalho que executa. Em geral um indivíduo que tem um

alto nível de satisfação com seu trabalho manifesta ações favoráveis em relação a ele, enquanto aquele que possui insatisfação manifesta ações desfavoráveis (ROBBINS, 2002).

Hunt e Osborn (2002, p. 96), conceitua satisfação no trabalho como o nível segundo o qual as pessoas se sentem, de maneira positiva ou negativa em relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou reação emocional às tarefas de trabalho e os seus vários aspectos. Os itens que estão relacionados com a satisfação no trabalho são pagamento, desempenho e avaliação de desempenho, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais.

### **3.3 Desempenho dos colaboradores**

O resultado de uma empresa está diretamente ligado na instalação de um Clima Organizacional favorável, através do Clima Organizacional benéfico que se pode trabalhar a eficiência e a eficácia da empresa, ou seja, os funcionários que desempenham suas atividades satisfeitos e motivados fazem com que a empresa alcance seus objetivos de produtividade, pois são eles que fazem com que tudo aconteça (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Produtividade é o número de bens ou serviços que uma pessoa gera num certo período, efetuando uma comparação com os outros integrantes da equipe e com os objetivos estipulados (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006).

### **3.4 Comportamento Organizacional**

Robbins (2002, p. 6), evidencia que o comportamento organizacional é um campo de estudos que observa o impacto que as pessoas, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com a finalidade de utilizar esta sabedoria para melhorias na eficácia organizacional.

Wagner e Hollenbeck (2003, p. 06), realça que comportamento organizacional é um campo de ensinamento voltado a antecipar, esclarecer, compreender e mudar o comportamento humano no contexto das empresas.

### **3.5 Qualidade de vida no trabalho**

Chiavenato (2002, p. 391), define qualidade de vida na área de trabalho comparando duas posições opostas: de uma parte os empregados solicitando melhor bem-estar e satisfação no trabalho, da outra parte, existe o interesse das organizações visando ganho na produção e na produtividade.

Para Fernandes (1996), qualidade de vida no trabalho, é um sistema que busca simplificar e atender as necessidades dos colaboradores ao executar suas tarefas dentro da organização, tendo como objetivo básico o fato de que as pessoas são mais produtivas se estiverem contentes e engajadas com o próprio trabalho.

## 4 | PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (PCO)

Luz (2003, p.37), frisa que a pesquisa de clima organizacional é a maneira mais completa para detectar os pontos fracos e a satisfação dos colaboradores em relação a vários pontos dentro da empresa. Ele afirma também que a pesquisa indica tanto os problemas reais como também os problemas que podem acontecer, e que poderão ser prevenidos.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta pela qual é possível atender mais de perto as necessidades da empresa e do quadro de funcionários à sua disposição, consulta na qual realizada para identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos diferentes colaboradores da organização. (BERGAMINI; CODA; 1997 p. 99).

Bispo (2006) complementa que a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, na procura de falhas existentes na gestão dos recursos humanos. Os resultados proporcionados pela pesquisa são valiosos mecanismos, para o êxito na aplicação de ferramentas para que se alcance as devidas melhorias dentro da organização.

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), com medo de ser prejudicado no trabalho, grande parte das empresas estão se preocupando em averiguar periodicamente seu clima, as relações interpessoais comprometidas e efeitos abaixo das expectativas dependendo do estado em se apresentar. A pesquisa de clima organizacional deve tratar o entendimento da função: crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios.

## 5 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (2005, p. 83), acentua que a metodologia é o agrupado de funções das ordenações e objetivos que, com maior segurança e economia, proporciona atingir o objetivo, entendimentos relevantes e existentes, traçando a diretriz a ser utilizada, detectando falhas e auxiliando as definições do cientista.

Na realização do trabalho foi utilizado Pesquisa Bibliográfica, que para Marconi e Lakatos (2005, p. 185), engloba todo o material de tema de estudo já publicado, seja em livros, pesquisas, revistas, etc. Seu objetivo é colocar o leitor em contato direto com tudo o que foi citado sobre determinado assunto.

Mazzotti e Gewandsznajder (2002), cita que os fatores consultados para a execução do referencial teórico, permite relatar o contexto e explorar possibilidades referente à realidade.

Com base no referencial teórico será avaliado a importância do Clima Organizacional dentro da organização, analisando quais os fatores que influenciam direta e indiretamente para com os resultados dentro da organização, para que o consumidor final tenha produtos e atendimento de qualidade.



Após o término da pesquisa bibliográfica, foi realizado o estudo de caso que para Gil (1991, p. 58) é identificado como um estudo aprofundado e minucioso de um ou de poucos objetos, de uma forma que permite o conhecimento o geral e detalhado sobre o assunto pesquisado.

O estudo de caso foi realizado na empresa Incabrás (Indústria e Comércio de Móveis Ltda.), que atua no segmento moveleiro, altamente qualificada que atende em todo território nacional localizada no município de Fernandópolis (SP), que foi escolhida por se tratar de uma empresa que tem um elevado número de funcionários, já que o propósito do trabalho é desenvolver uma pesquisa analisando se clima organizacional oferecido pela mesma são adequados às condições de trabalho realizado.

A pesquisa caracteriza-se no método quantitativo, que segundo Dielh (2004), utiliza-se de técnicas estatísticas, que preza obter resultados com maior convicção, que venham evitar distorções na leitura e análise.

Foi elaborado um questionário que proporcionou coletar dados da equipe de colaboradores, referente ao clima organizacional da linha de produção da empresa Incabrás (Indústria e Comércio de Móveis Ltda.).

Segundo Oliveira (2005, p. 230) o questionário é um método para recolher as informações desejadas, através de um formulário pré-elaborado, que permite mais rapidez e que posteriormente é agrupado e tabulado.

Neste contexto foram entrevistados 92 colaboradores para coleta de informações. O questionário foi aplicado no dia 26 de Abril de 2017, o questionário (apêndice A) é constituído por questões fechadas para obter respostas exatas e que possam ser analisadas.

## **6 | RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As empresas tendem cada vez mais a se atentar com os seus colaboradores, objetivando levar aos consumidores produtos e serviços de qualidade, para isso é essencial que as empresas apresentem estratégias e ações aspirando assimilar o que seus colaboradores estão pensando e sentindo, visando aperfeiçoar o clima organizacional da empresa. É com essa análise que poderá ser detectados possibilidades, prever conflitos, investir em preparação dos colaboradores e identificar o que pode ser aperfeiçoado antes de ser aplicado. O estudo e o debate das informações serão realizados por meio das informações adquiridas através da aplicação do questionário.

### **6.1 Análise e discussão dos resultados do questionário**

O gráfico 1 evidencia a satisfação dos colaboradores referente à empresa que trabalha;

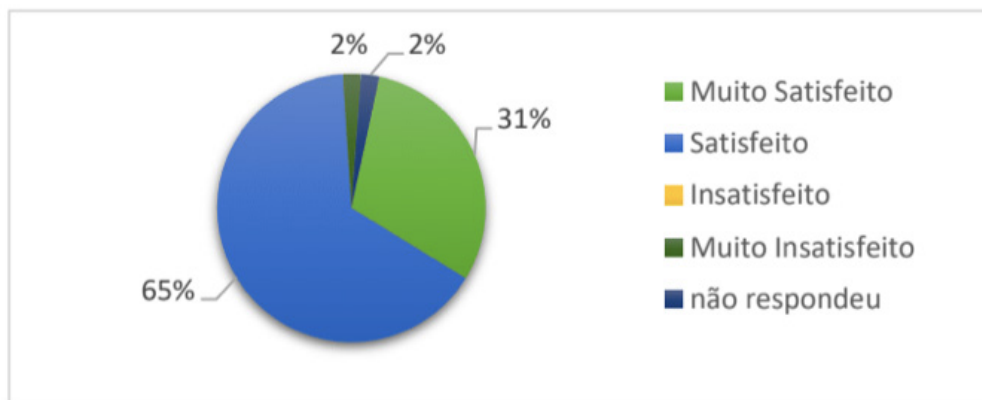


Gráfico 1 – Satisfação dos Colaboradores.

Destaque para o grande número de colaboradores que estão satisfeitos em desenvolver suas atividades dentro da empresa. É de suma importância ter um colaborador satisfeito, desenvolvendo suas atividades com felicidade e empolgação.

O gráfico 15 analisa se a organização oferece benefícios aos seus colaboradores;

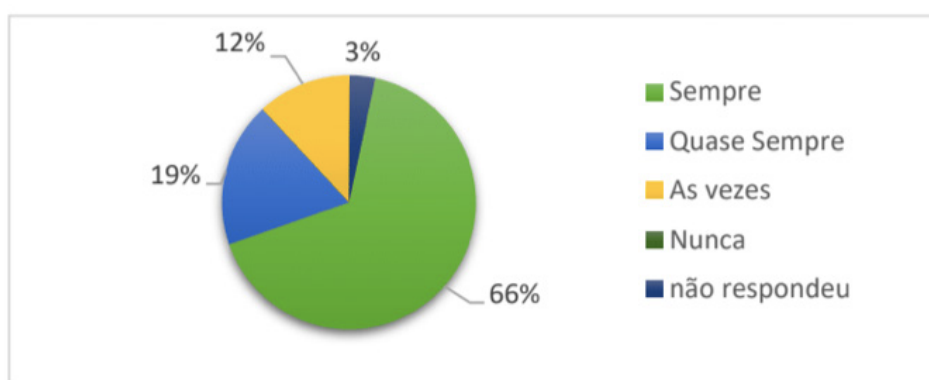


Gráfico 15 – Se a organização oferece benefícios.

É um fator importante ver que a empresa se preocupa em oferecer benefícios aos seus colaboradores, isso agrega muito valor e ajuda enaltecer o profissional dentro da sua área de trabalho.

No gráfico 16 os colaboradores analisam os benefícios que recebem da organização;

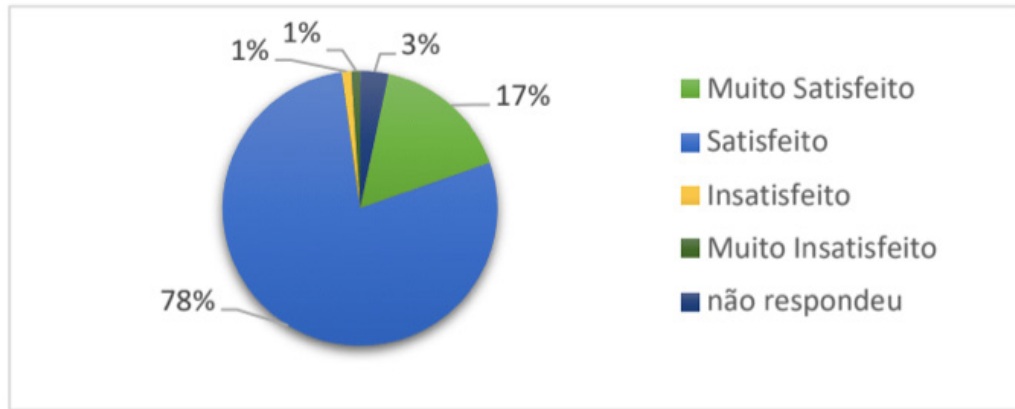


Gráfico 16 – Avaliação dos benefícios.

A respeito da satisfação em se trabalhar na empresa, 31% dos colaboradores estão muito satisfeito, 65% dos colaboradores estão satisfeitos, pelos benefícios que a empresa oferece (sendo que na questão 15, 66% dos colaboradores dizem que a empresa sempre oferece benefícios, 19% dizem que quase sempre, 12% dizem que às vezes e 3% não responderam a questão 15), (na questão 16 podemos observar que 17% dos colaboradores estão muito satisfeito com os benefícios que a empresa oferece 78% estão satisfeitos, apenas 1% estão insatisfeito, 1% estão muito insatisfeito com esses benefícios e 3% não respondeu a questão), estabilidade no trabalho, ambiente de trabalho e pela função que desenvolve na empresa, 2% estão muito insatisfeito, porque sentem a falta de reconhecimento da empresa e pelo salário que recebem atualmente, 2% não respondeu a pergunta em questão.

O gráfico 2 indica se os colaboradores se sentem seguros para opinar sobre o que pensam e sentem sobre a empresa;

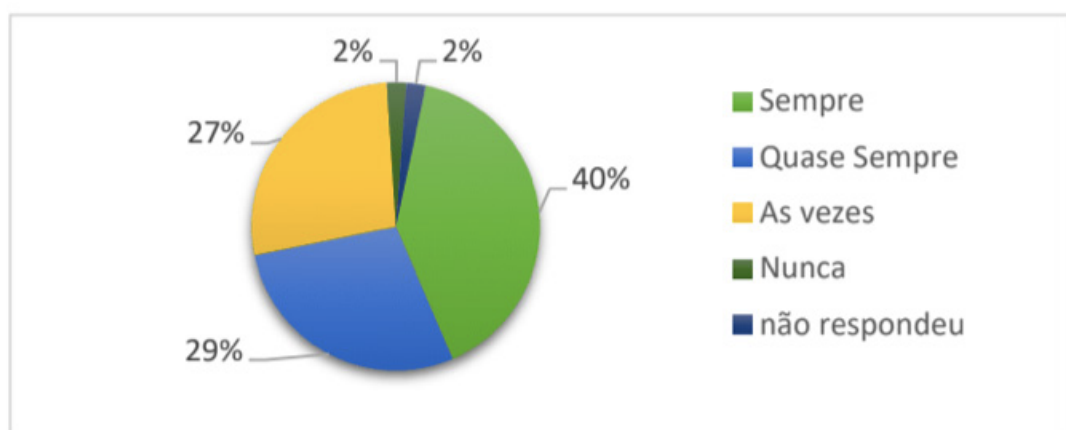


Gráfico 2 – Segurança dos colaboradores em opinar sobre a empresa.

Em questão ao dizer sobre o que pensa e sente sobre a empresa, 40% dos colaboradores dizem que tem segurança para sempre falar o que pensam e o que sentem sobre a empresa, 29% dizem que quase sempre, 27% às vezes, tendo em vista que a empresa oferece diálogo e abertura aos seus colaboradores, 2% nunca

dizem não ter segurança e 2% não respondeu a questão.

O gráfico 3 destaca se é de fácil acesso e se a empresa oferece os recursos necessários para os colaboradores desenvolverem suas atividades;

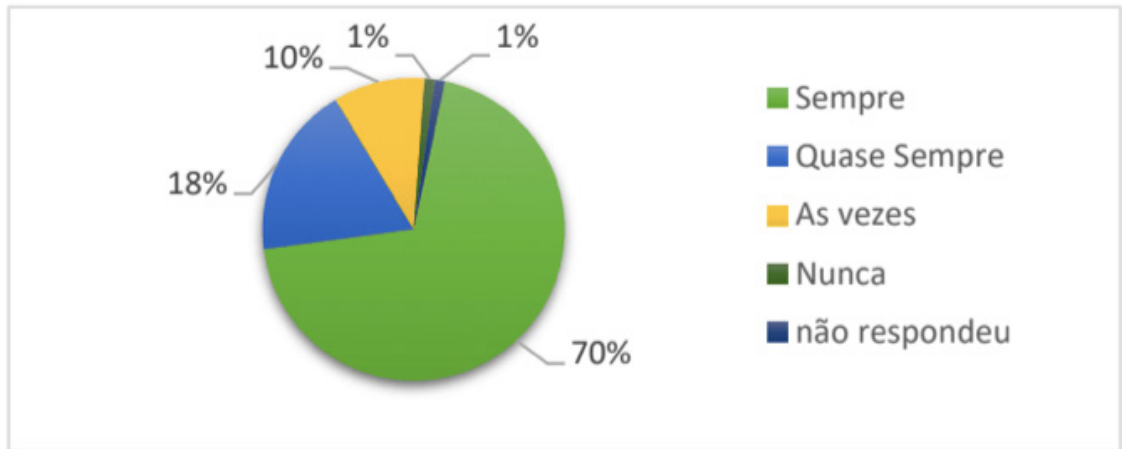


Gráfico 3 – Disponibilidade dos recursos para desempenho dos colaboradores.

No Gráfico 10 os colaboradores relatam se as condições do clima ambiental, área de trabalho, limpeza e instalações do toailete são adequadas para desenvolvimento de suas atividades;

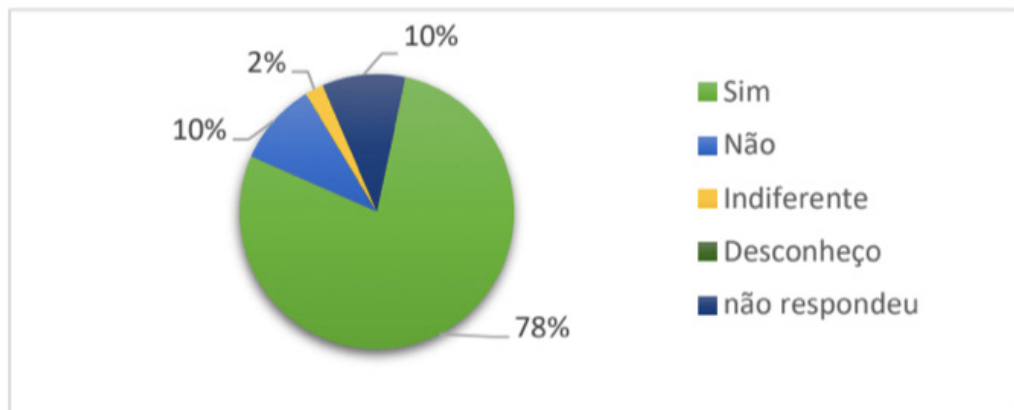


Gráfico – Clima ambiental.

A partir de um clima organizacional otimista, a empresa determina um caminho de melhoria sustentável, que possa habilitá-la a responde aos desafios do dia a dia empresarial.

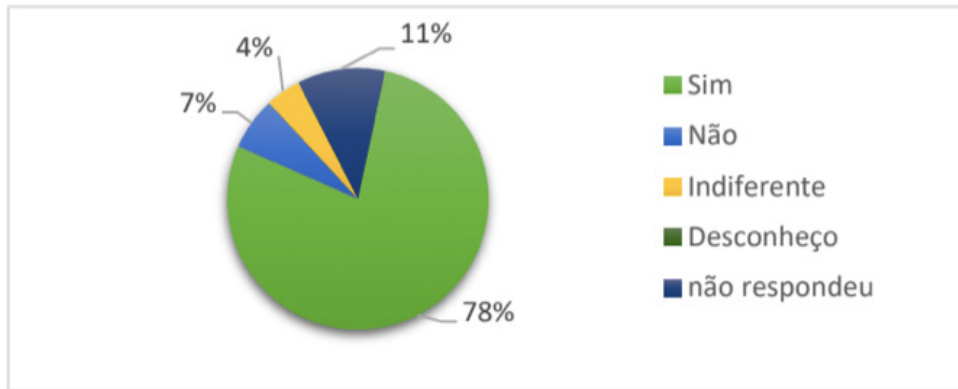


Gráfico – Área de trabalho.

Oferecer uma área de trabalho adequada, é proporcionar aos colaboradores condições necessárias para desenvolver com rapidez e eficiência suas atividades do dia a dia.

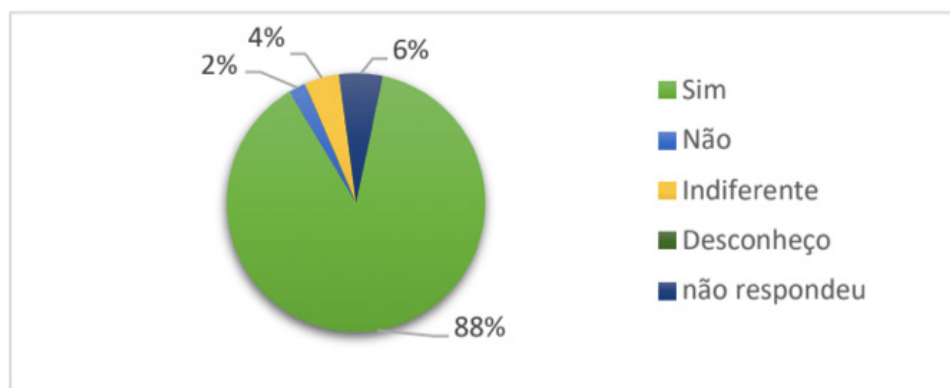


Gráfico – Limpeza.

Para um bom andamento nas tarefas diárias, é importante que a empresa, tenha um planejamento visando executar uma limpeza e higienização em todas as áreas da empresa, oferecendo assim bem estar e permitindo assim que as tarefas sejam realizadas com mais competência.

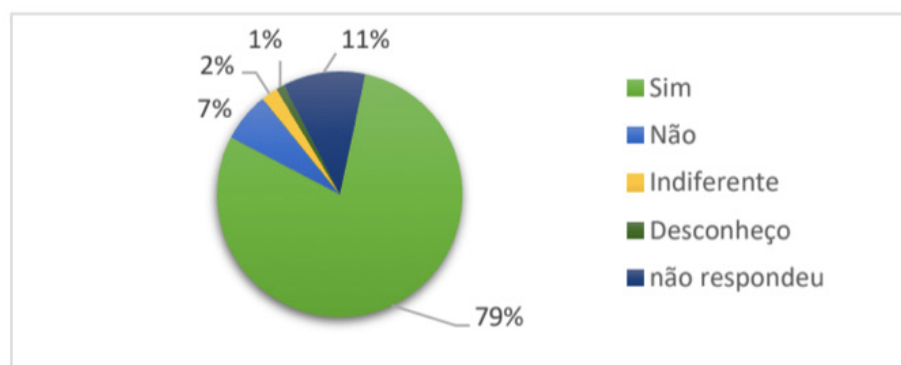


Gráfico - Instalações do toalete.

A maioria dos colaboradores, sendo eles 70% diz que a empresa oferece os recursos necessários e que é de fácil acesso para desenvolverem suas atividades do dia a dia, sendo que a empresa se organiza na aquisição de materiais e estoque, e na organização de ferramentas de trabalho, (na questão 10, podemos observar que a empresa oferece também condições e um ambiente adequado para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades, sobre o clima ambiental 78% considera adequado, 10% não consideram adequado, 2% considera indiferente e 10% não respondeu a opção; em relação à área de trabalho 78% considera a área adequada, 7% não consideram adequado, 4% acham indiferente e 11% não respondeu a opção, sobre a limpeza do ambiente, 88% consideram adequado, 2% consideram inadequado, 4% considera indiferente, 6% não respondeu a opção; e sobre as instalações do toalete 79% consideram adequado, 7% considera inadequado, 2% considera indiferente, 1% desconhece e 11% não respondeu a opção), 18% dizem que quase sempre, 10% às vezes, 1% nunca e 1% não responderam a questão.

O gráfico 4 aponta se a empresa faz elogios aos colaboradores que desenvolvem um bom trabalho;

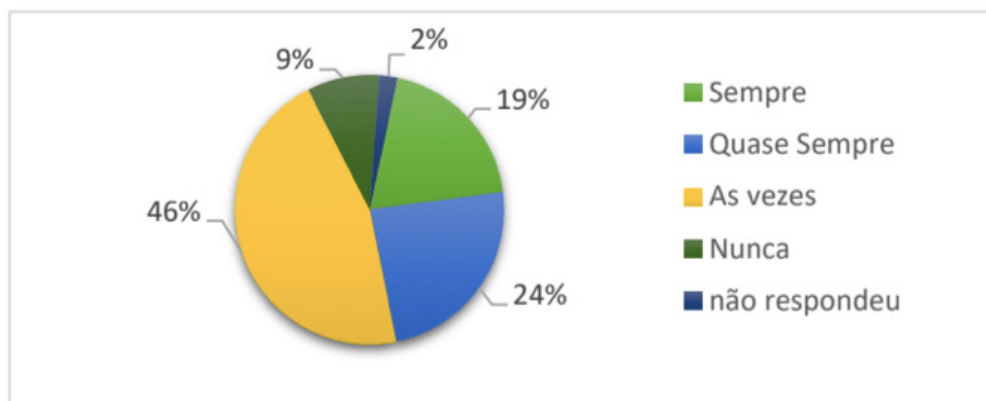


Gráfico 4 – Reconhecimento da Empresa.

Os colaboradores apontam que 19% sempre, 24% quase sempre recebem elogios pelos serviços realizados e 46% dos colaboradores às vezes, na prática o elogio é uma forma de motivar, reconhecendo os serviços realizados, e contribui com o bem-estar afetivo e com sucesso profissional, fazendo com que o colaborador busque cada vez mais se desenvolver dentro da organização, 9% relataram que nunca receberam elogios e 2% não respondeu a questão.

O gráfico 5 demonstra a relevância na preocupação que a empresa tem com seus colaboradores como pessoa;



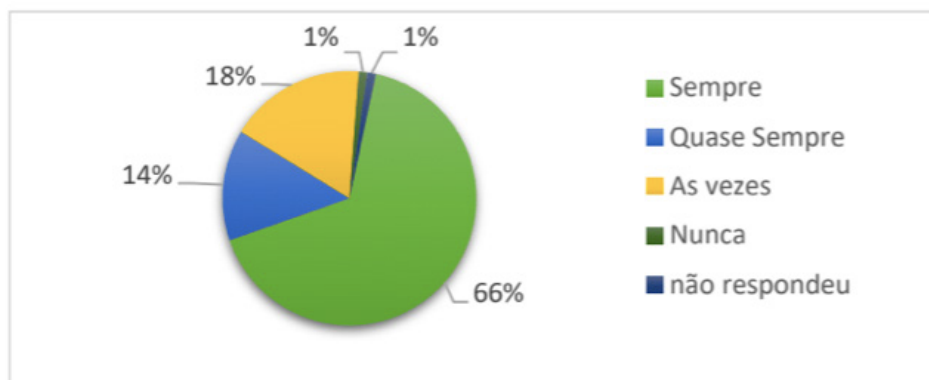


Gráfico 5 – Preocupação com os colaboradores.

Se preocupar com o colaborador, é dar um passo a frente aos seus concorrentes, oferecer satisfação, qualidade de vida e se preocupar, faz com que a empresa tenha um retorno futuro, obtendo produtos e serviços de qualidade, fazendo assim com que o seu cliente sinta-se satisfeito também.

O Gráfico 7 expõe se a organização oferece algum tipo de motivação para os colaboradores;

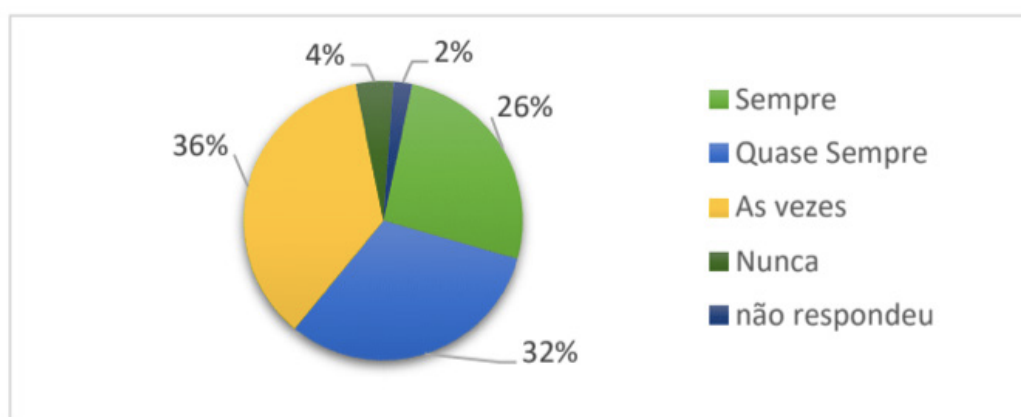


Gráfico 7 – Motivação oferecida pela organização.

De acordo com os resultados obtidos 66% dos colaboradores demonstram que a empresa sempre se preocupa com o pessoal, 14% apontam que quase sempre, (sendo que na questão 7, 26% nos apontou que a empresa se preocupa em oferecer motivação aos colaboradores, 32% quase sempre recebe motivação, 36% às vezes recebem motivação, 4% nunca recebem motivação e 2% não respondeu a questão), 18% às vezes a empresa demonstra preocupação, 1% que a empresa nunca demonstra preocupação com o pessoal dos colaboradores e 1% não respondeu a questão.

O gráfico 6 analisa se existe trabalho em equipe dentro da empresa;

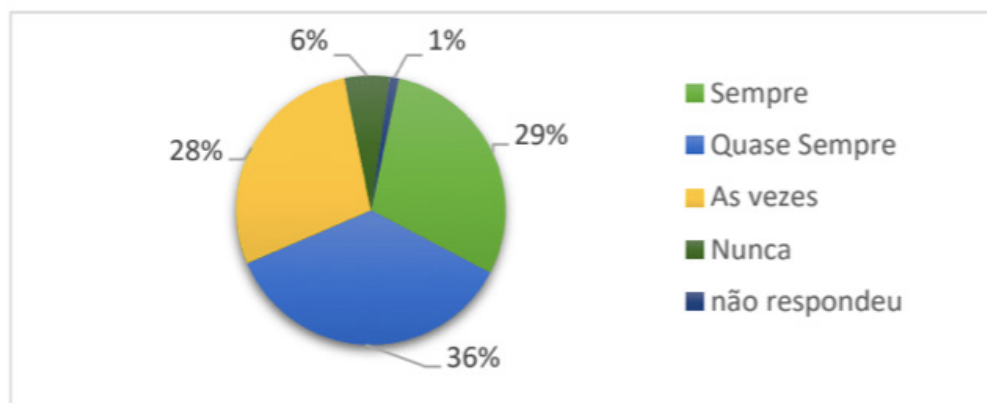


Gráfico 6 – Trabalho em equipe.

Diante dos resultados obtidos no gráfico, verificamos que é de suma importância que a empresa se preocupe com o trabalho em equipe, aplicar rotatividade na área de trabalho pode ser um passo visando melhorar esse resultado dentro da empresa. A rotatividade além capacitar o colaborador em mais áreas pode também fazer com que o mesmo esteja mais próximo de outras áreas aumentando assim o trabalho e a preocupação na execução de tarefas em equipes.

No Gráfico 9 analisa se existe um bom relacionamento entre todos os setores da organização;

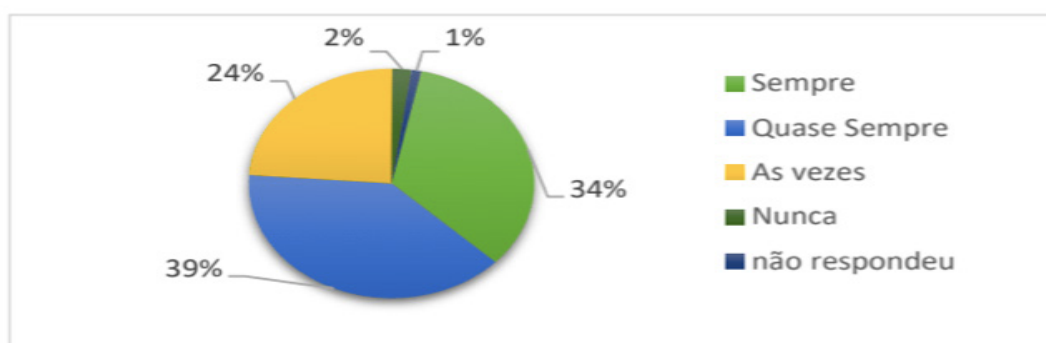


Gráfico 9 – Relacionamento na organização

A empresa funciona como um mecanismo, sendo assim se um setor não funcionar bem, poderá afetar o rendimento dos demais setores. Olhando para o momento atual onde a competitividade não está somente no exterior, mas também no interior das empresas, onde setores competem entre si, é importante que a empresa trabalhe na integração entre todos os setores.

O gráfico 12 evidencia se existe um bom relacionamento entre diretor, supervisor e colaboradores;

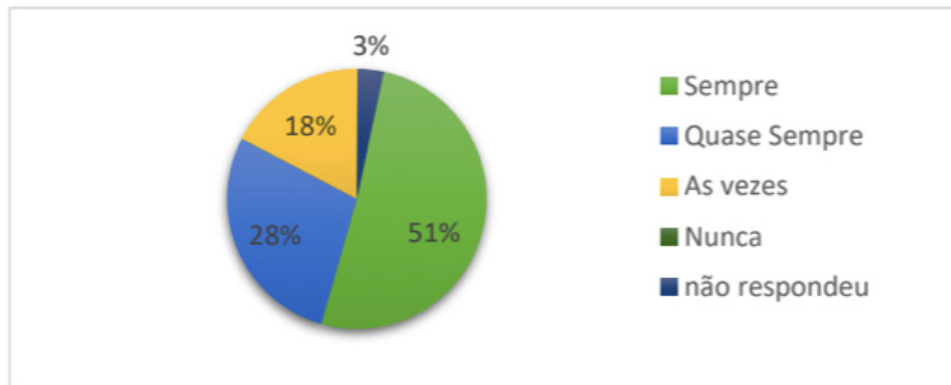


Gráfico 12 – Relacionamento entre diretores, supervisores e colaboradores.

Entre os colaboradores 29% apontaram que sempre, 36% quase sempre, 28% às vezes existem trabalho em equipe, 6% apontaram que nunca existe trabalho em equipe e 1% não respondeu a questão, (a questão 9 aborda se existe um bom relacionamento entre todos os setores da empresa, 34% demonstram que sempre, 39% quase sempre, 24% às vezes, 2% nunca e 1% não respondeu a questão), (já a questão 12 traz a opinião se existe um bom relacionamento entre diretor, supervisor e colaboradores, onde 51% dizem que sempre existem, 28% quase sempre, 18% às vezes e 3% não responderam a questão).

O gráfico 8 avalia se os colaboradores consideram importante sua função dentro da empresa;

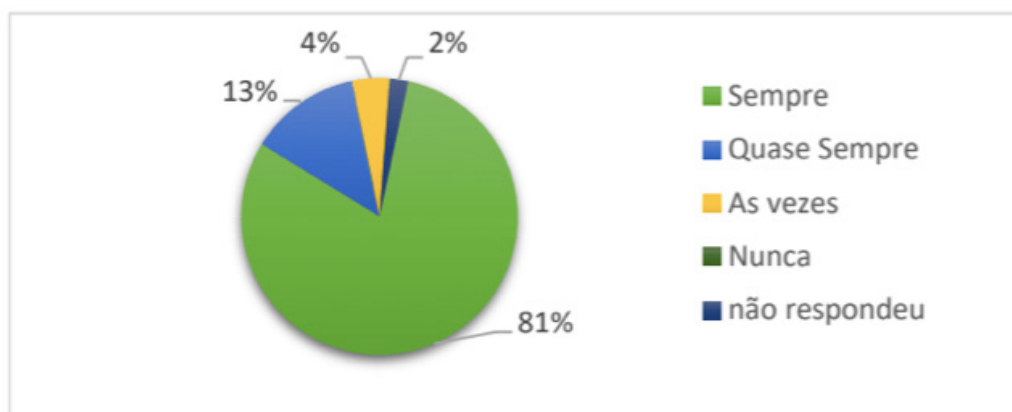


Gráfico 8 – Importância da função dos colaboradores.

Dentre os colaboradores, 81% sempre sentem que sua função é importante dentro da empresa, 13% quase sempre, 4% às vezes e 2% não respondeu a questão. As organizações cada vez mais procuram por profissionais multifuncionais, mas de acordo com a pesquisa é de suma importância se preocupar se o colaborador está satisfeito na função que está desenvolvendo dentro da organização. Um colaborador satisfeito e motivado apresenta mais resultados positivos.

O gráfico 11 evidência se a empresa faz algum tipo de promessa aos colaboradores

e se elas são cumpridas;

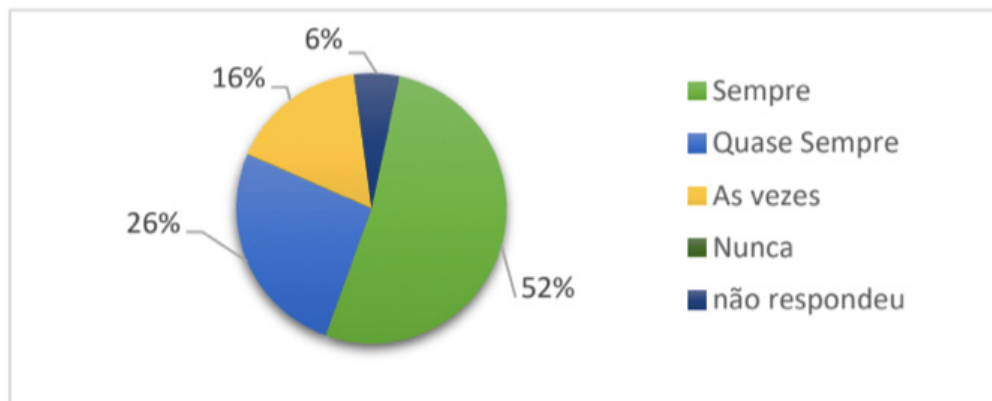


Gráfico 11 – Compromisso da organização com os colaboradores.

A empresa faz promessas que são cumpridas e que foram demonstradas através dos colaboradores, sendo que 52% disseram sempre, 26% quase sempre, 16% às vezes e 6% não respondeu a questão, podemos observar que é de suma importância que a organização faça sua parte, pois se ela não cumprir com as promessas isso poderá afetar diretamente os colaboradores na produção, desmotivando e levando o colaborador a cair de desempenho.

O gráfico 13 demonstra se após os colaboradores fazerem parte da equipe, se a empresa desenvolveu-se para melhor;

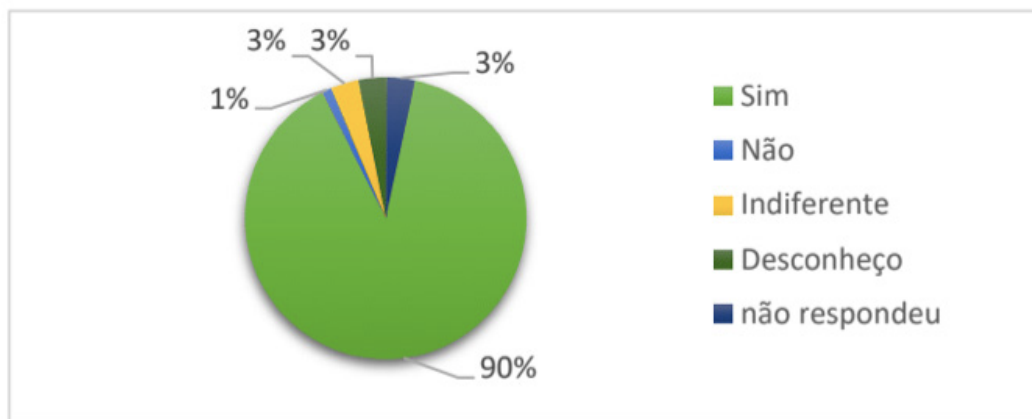


Gráfico 13 – A importância do colaborador dentro da organização.

Tendo em vista que a empresa considera muito importante cada função de seus colaboradores, para o rendimento na produção, 90% diz que colaborou para um melhor desenvolvimento da empresa, 1% diz que não, 3% acha indiferente sua função dentro da empresa, 3% desconhece sobre o assunto e 3% não respondeu a questão.

O gráfico 14 analisa se entre os colaboradores a empresa usufrui de bom conceito;

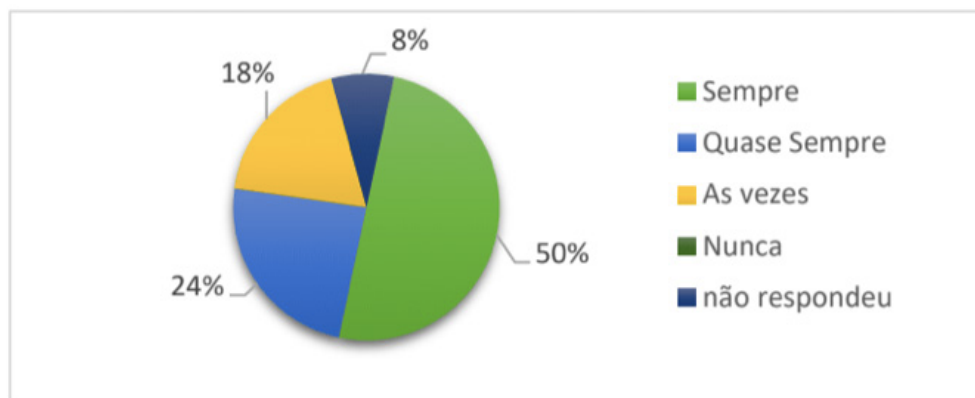


Gráfico 14 – Conceito da organização para os colaboradores.

O nome da empresa e seus produtos é de suma importância entre os colaboradores que é um dos principais marqueteiros, se ela usufrui de bom conceito entre os seus colaboradores, eles serão os primeiros a defenderem e indicarem os produtos e serviços da organização. 50% dos colaboradores analisam que a empresa usufrui de bom conceito, 24% quase sempre, 18% às vezes e 8% não respondeu a questão.

O gráfico 19 prevê como os colaboradores da empresa, se imaginam daqui a dois anos;

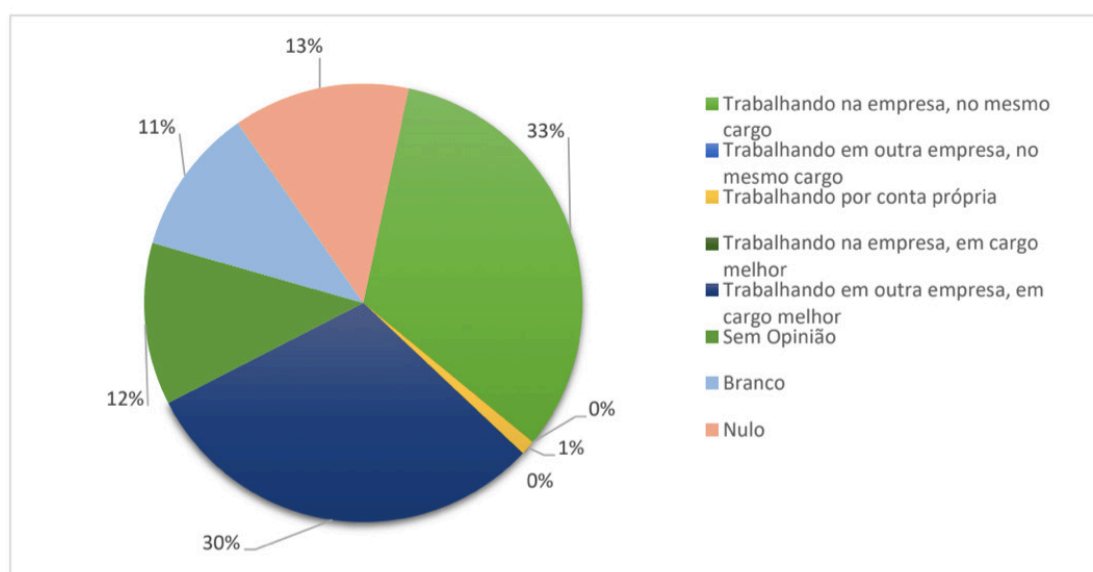


Gráfico 19 – Opinião dos colaboradores sobre o futuro

Os colaboradores da empresa 33% se veem trabalhando na mesma empresa atual exercendo a mesma função de cargo, 30% se tiver a oportunidade quer trabalhar em outra empresa, exercendo um cargo melhor, 1% gostaria de trabalhar por conta própria, 12% não diz não ter opinião sobre o assunto, 11% não respondeu a questão e 13% anulou a questão respondendo diversas opções.

## 6.2 Análise dos resultados

A pesquisa de clima organizacional – P.C.O. foi fundamental para identificar as possíveis falhas que possam ocorrer dentro da empresa, e os pontos positivos que empresa possui. Entre as falhas estão à falta de reconhecimento quando os colaboradores desenvolvem bem seu trabalho dentro da empresa, por mais que seja uma obrigação do colaborador fazer bem seu trabalho, ele espera um elogio, por parte de seu superior.

Um elogio não deixa de ser uma forma de motivar e contagiar a equipe de colaboradores, e um colaborador motivado, tem a possibilidade de render mais na sua função e desenvolver serviços e produtos com mais qualidade.

Outro fator que chamou atenção foi o trabalho em equipe, a pesquisa nos apontou que o trabalho em equipe só acontece às vezes e no ponto de vista de alguns funcionários ele nunca acontece, esse fator é importante e deveria ser acompanhado mais de perto pela empresa, pois o trabalho em equipe é essencial para o bom andamento e desenvolvimento na produção, os colaboradores estarem interligados e desenvolver um bom trabalho em equipe entre todos os setores, é de suma importância, a empresa poderia oferecer atividades de integração profissional, fazendo com que aja mais integração entre os colaboradores, para que o trabalho em equipe possa acontecer com mais naturalidade.

O fato de querer trabalhar em outra empresa, num cargo melhor, é um risco que empresa tem em perder o bom colaborador para a concorrência, um fator importante poderia ser a empresa analisar a possibilidade, de oferecer promoção de carreira.

A empresa por outro lado tem diversos pontos positivos, tais como, o colaborador sentir satisfação em trabalhar na empresa, segurança em opinar nos pontos que a empresa necessita, oferecer materiais e recursos necessários para o bom andamento do trabalho que são de fácil acesso dos colaboradores, a empresa demonstra preocupação com os colaboradores no pessoal, oferecer um clima organizacional favorável, entre eles área de trabalho, limpeza e instalações do toaletes.

Fatores importantes como prometer e cumprir, como as promessas que a empresa faz aos colaboradores, valorizar os colaboradores de forma que eles sentem que a função que cada um exerce dentro da empresa é de suma importância, ajudando no desenvolvimento da empresa, o que ajuda a empresa a usufruir de bom conceito entre os colaboradores.

Outro fator importante são os benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores.

De modo geral a pesquisa de clima organizacional –P.C.O. apontou mais pontos positivos, o que faz com que a empresa seja bem vista por seus colaboradores, seus consumidores e também por aqueles que conhecem a empresa, e querem uma oportunidade de fazer parte da equipe de trabalho.

Nos pontos negativos, a empresa demonstrou não se acomodar e sempre buscar

o melhor para o bom desenvolvimento e crescimento, procurando saber através da pesquisa de clima organizacional, sempre o que pode melhorar dentro da empresa, é importante salientar ainda que a empresa atualmente oferece maquinários modernos e trabalha dentro das normas ambientais.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais vivemos num mundo competitivo, onde cada pequena ação faz a diferença no mercado de trabalho. As empresas que se preocupam com o bem estar de seus colaboradores podem estar a um passo a frente, pois além de ter uma equipe motivada e satisfeita, poderá ao mesmo tempo oferecer produtos e serviços de qualidade.

A ferramenta de pesquisa do clima organizacional vem para colaborar e ser fundamental para esse sucesso dentro das organizações, tendo em vista que a mesma aponta falhas atuais ou futuras que podem ser corrigidas e melhoradas para o bom desenvolvimento dos trabalhos, bem como os pontos positivos a serem mantidos.

Fazer com que o colaborador vista a camisa e faça parte do time, faz com que ambos saem ganhando, tanto os colaboradores que se sentiram todos os dias mais importantes em fazerem parte da equipe e a organização que está um passo a frente de seus concorrentes.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta acessível e fácil de ser implantada, além de ser eficiente e colaborar na evolução dos trabalhos dentro das organizações, objetivando sempre ter um resultado positivo.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, A. de J. P. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas / Aidil de Jesus Paes de Barros, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, F.A.C. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato – 7ª. ed. Rev. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 2. Reimpressão.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



- CODA, R. Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DIEHL, A. A. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, E da. Qualidade de vida no trabalho; como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- GIL, A. C., 1946. Como elaborar projetos de pesquisa / Antônio Carlos Gil. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. Gestão de Pessoas : enfoque nos papéis profissionais / Antônio Carlos Gil. – São Paulo : Atlas, 2001.
- GUERREIRO, R. Mensuração do resultado econômico. São Paulo: Caderno de estudos FIPECAFI, 1991.
- INDÍCIBUS, S. Análise de Balanços. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 6. ed. – São Paulo: Atlas 2005.
- LUZ, R. S. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1995.
- LUZ, R. Gestão do clima organizacional / Ricardo Luz. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 15. ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, G. C. de. Pesquisa sobre o clima organizacional entre os militares da administração do 3. GACAP-Regimento Mallet do RS. 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71454/000872809.pdf?sequence=1>>, Acesso em 14 de Novembro de 2016.
- PACHECO, J. R. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. 2014. Disponível em: <[www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/140/198](http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/140/198)>. Acessado em 28 de maio de 2017.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimento a Deus, pelo dom da vida, da saúde, do amor e da sabedoria.

A nossa querida professora Daniela Boreli, pela amizade, paciência, compreensão e imprescindível orientação acadêmica.

Ao amigo e coordenador do curso de Administração com ênfase em Marketing, senhor Clayton Aparecido Cardoso de Moraes e a todos os professores da grade de especialização.

Ao amigo e diretor de vendas, Adriano Careno, pela parceria com a instituição Fundação Educacional de Fernandópolis, pelo acolhimento, apoio, e por não medir esforços na aplicação do estudo de caso, na empresa Incabrás Indústria e Comercio de Moveis Ltda., em Fernandópolis-SP.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, principalmente familiares e amigos, contribuíram com carinho e atenção durante a construção desse artigo científico.

## APÊNDICE A



### FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DE FERNANDÓPOLIS-FEF FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS-FIF

### APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO NA EMPRESA INCABRÁS INSTRUÇÃO DE PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

- Não é necessário colocar seu nome no questionário.
- Responda com honestidade todas as questões.
- Assinale cada questão com um X de acordo com a sua escolha.

Setor de atuação na empresa: \_\_\_\_\_

1. Qual sua opinião referente a empresa que você trabalha, considera satisfatório?

Muito Satisfeito       Satisfeito       Insatisfeito       Muito Insatisfeito

2. Os colaboradores sente-se seguros, em dizer o que pensam e o que se senti sobre a empresa?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

3. A empresa oferece materiais e recursos necessários para os colaboradores desenvolverem suas atividades, é de fácil acesso?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

4. A empresa faz elogios quando você desenvolve um bom trabalho?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

5. A empresa demonstra preocupação com os colaboradores como pessoa?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

6. Você sente que dentro da empresa existe trabalho em equipe?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

7. A empresa oferece algum tipo de motivação?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

8. Você considera sua função importante dentro da empresa?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

9. Você considera que existe um bom relacionamento entre todos os setores dentro da empresa?

Sempre       Quase Sempre       As Vezes       Nunca

10. Você considera adequado o seu ambiente de trabalho ?

Clima Ambiental

Sim       Não       Indiferente       Desconheço

Área de trabalho

Sim       Não       Indiferente       Desconheço

Limpeza

Sim       Não       Indiferente       Desconheço

## Instalações do toailete

- Sim                       Não                       Indiferente                       Desconheço

11. Quando a empresa faz algum tipo de promessa aos colaboradores, elas são cumpridas?

- Sempre                       Quase Sempre                       As Vezes                       Nunca

12. Existe em sua opinião um bom relacionamento entre, diretor, supervisor e colaboradores?

- Sempre                       Quase Sempre                       As Vezes                       Nunca

13. Após você fazer parte da equipe de colaboradores, você acha que a empresa desenvolveu-se para melhor?

- Sim                       Não                       Indiferente                       Desconheço

14. Entre os colaboradores a empresa usufrui de bom conceito?

- Sempre                       Quase Sempre                       As Vezes                       Nunca

15. A empresa oferece benefícios aos colaboradores?

- Sempre                       Quase Sempre                       As Vezes                       Nunca

16. Como você avalia esse benefícios?

- Muito Satisfeito                       Satisfeito                       Insatisfeito                       Muito Insatisfeito

17. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento     | <input type="checkbox"/> Salário                | <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim |
| <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo      | <input type="checkbox"/> Falta de treinamento   | <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas   |
| <input type="checkbox"/> Falta segurança no emprego  | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia     | <input type="checkbox"/> Falta de recursos         |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho |  |

18. Indique a duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segundo mais importante.

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Salário                              | <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego              | <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho                 | <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho                | <input type="checkbox"/> Reconhecimento         |
| <input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional | <input type="checkbox"/> Possibilidade de treinamento         |   |
| <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela empresa   | <input type="checkbox"/> A falta de opção de um outro emprego |   |

( ) Prestígio da empresa

( ) Relacionamento com a chefia

### 19. Como você se imagina daqui a dois anos?

( ) Trabalhando na empresa, no mesmo cargo

( ) Trabalhando na empresa, num cargo melhor

( ) Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo

( ) Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor

( ) Trabalhando por conta própria

( ) Sem opinião

As questões 16, 17 e 18 foram retiradas em pesquisa do livro: Luz, Ricardo.

Gestão do clima organizacional / Ricardo Luz. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, página 106 (questão 18) e página 107 (questões 16 e 17).

## APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES EM EMPRESA BENEFICIADORA DE BATATAS DO MUNICÍPIO DE ARAXÁ-MG

### **Gabriel Borges Barbosa**

Centro Universitário do Planalto de Araxá –  
UNIARAXA

Araxá – Minas Gerais

### **Arthur Henrique Nunes de Andrade**

Centro Universitário do Planalto de Araxá -  
UNIARAXA

Araxá – Minas Gerais

### **Felipe dos Santos**

Centro Universitário do Planalto de Araxá -  
UNIARAXA

Araxá – Minas Gerais

### **Fábio Augusto Martins**

Professor orientador

Centro Universitário do Planalto de Araxá –  
UNIARAXÁ

Araxá – Minas Gerais

**RESUMO:** O objetivo desse estudo é identificação de restrições responsáveis por impossibilitar a expansão e crescimento de uma beneficiadora de batatas, de forma que ela gere mais lucro e obtenha uma maior capacidade competitiva no mercado. A companhia se caracteriza por uma empresa de porte pequeno, de caráter familiar, situada na cidade de Araxá-MG. Será utilizado o Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições e suas ferramentas, no levantamento dos fatores que impedem a prosperidade da organização, para identificar

as restrições, que deverão ser apuradas, sendo elas físicas ou não. O resultado obtido foi conhecer, de acordo com as ferramentas do Processo de Raciocínio, as causas que limitam o ganho e a possibilidade de crescimento e de maior competitividade de uma beneficiadora de batatas. O resultado é apresentado como um plano de ações. Ele é uma solução mais viável e lógica de investimento na empresa e que gerará o retorno financeiro mais evidente e de maior robustez proporcional ao esforço aplicado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de raciocínio, batata, beneficiadora, Teoria das Restrições, gargalo.

**ABSTRACT:** This work's objective is to identify constraints that make it impossible to expand and grow a potato processor company, in order to generate more profit and obtains a greater competitive capacity in the potatoes market. The company is characterized by a small company of a family character, located in the city of Araxá-MG. The Theory of Constraints Reasoning Process and its tools will be used in the survey of the factors that preclude the prosperity of the organization in order to identify the constraints which should be determined, whether physical or not. The result was to know, according to the tools of the Process of Reasoning, the causes that limit the gain and the possibility of growth

and of greater competitiveness of a potato processor. The result is presented as an action plan. It is a more viable and logical solution of investment to the company and that will generate a more evident financial return and greater robustness proportional to the applied effort

**KEYWORDS:** Reasoning Process, potato, processor, Theory of Constraints, bottleneck.

## 1 | INTRODUÇÃO

A demanda das organizações por maior compreensão e familiaridade sobre gestão, conhecimentos mais abrangentes do meio administrativo e domínio das ferramentas disponíveis é real, devido ao presente mercado competitivo, cada vez mais dinâmico e acirrado (MARTINS, 2002). Logo, a predisposição à mudança e adaptação do modelo de gestão proporcionam para empresa sua sobrevivência e uma melhor posição no mercado competitivo (LIMA, 2009). Essa é uma realidade presente em todos os perfis e dimensões organizacionais englobando, assim, todos os níveis do agronegócio tal como o ramo de beneficiamento de batatas.

Este estudo de caso contou com o estudo prévio do quadro empresarial atual, no intuito de complementar a figura a ser trabalhada na mesma. Uma vez levantado os aspectos relevantes da gestão da empresa o próximo passo foi a parametrização entre o conhecimento fornecido pela teoria e a realidade da organização, que foi realizado por estudos, visitas, entrevistas e observações da metodologia da empresa.

O conhecimento necessário sobre a Teoria das Restrições e seu Processo de Pensamento teve sua fundamentação por meio da pesquisa bibliográfica. Quanto ao agronegócio e beneficiamento de batatas, além do estudo teórico, a visita *in loco* e a prática também contribuíram com a pesquisa por meio de um estudo de caso. Foi realizada uma análise crítica do sistema que levantou os efeitos indesejáveis existentes no ambiente, englobando entrevistas feitas com os participantes envolvidos em todo o processo de beneficiamento das batatas. O estudo foi realizado numa beneficiadora de batatas localizada na cidade de Araxá – MG, por meio das ferramentas do Processo de Pensamento definido pela Teoria das Restrições.

Os passos do Processo de Raciocínio da Teoria das Restrições (GOLDRATT, 1994b) serviram de instrumento para uma análise profunda na organização. “Eles são baseados nas leis de causa e efeito, são diagramas lógicos que nos ajudam a explicar nossa intuição”. Goldratt (1994a, p. 100). Com os diagramas e por meio da lógica, da intuição e dedução, foi possível elucidar os pontos nos quais a empresa provavelmente deverá concentrar seus esforços para obter um investimento acurado em busca de um retorno financeiro representativo.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo foi verificar a aplicabilidade da TOC no beneficiamento de batatas como meio de crescimento e aumento da competitividade organizacional, como também verificar o estado da arte da Teoria das Restrições e suas ferramentas.



## 2 | TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A Teoria das Restrições, surgida na década de 70, ganhou popularidade no mundo dos negócios após o lançamento (1984) do livro *A Meta*, que expõe conceitos introdutórios da TOC, que foi criada pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt.

Martins (2002) afirma que a TOC se trata de uma ferramenta que, uma vez utilizada numa organização, será um meio de identificar e diagnosticar os problemas enfrentados pela mesma.

Um dos conceitos básicos que a teoria aborda são as restrições existentes numa organização, sendo elas físicas ou não. De acordo com Goldratt (1994a), essas restrições estão presentes em todas as organizações, caso contrário seu desempenho seria infinito.

A Teoria das Restrições (TOC) de acordo com Guerreiro (1996), parte do princípio de que toda empresa tem sua meta definida e que exista pelo menos um fator - restrição - que limita seu ganho, caso contrário ele seria infinito. Uma restrição não é boa e nem má, ela existe e deve ser gerenciada (GOLDRATT, 1990; 1994 *apud* SABBADINI et al, 2006, p. 07). Sendo assim, a TOC parte do princípio de gerenciar a partir dessas restrições tendo como objetivo alcançar a meta da empresa (GONZÁLEZ, 1999).

São cinco os passos universais da TOC para trabalhar as restrições de qualquer sistema, segundo Goldratt (1984a): **1)** Identificar as restrições do sistema - Nesse passo, deve-se identificar o maior gargalo ou a restrição que limita de maior forma, o sistema. Goldratt ressalta que normalmente há uma restrição mais acentuada, mas que há casos de haver mais de uma. **2)** Explorar a restrição do sistema - Aqui devemos extrair da melhor forma toda a capacidade do recurso gargalo ou adicionar mais capacidade a este. **3)** Subordinar os outros recursos à decisão anterior - Aqui temos que trabalhar a noção de fluxo do sistema, pois deve-se sincronizar o fluxo global do sistema de acordo com a capacidade do recurso gargalo, para que dessa forma não haja inventários. **4)** Elevar a restrição - Nesse passo deve-se buscar alguma forma de aumentar o recurso restritivo, podendo adquirir outros recursos como esse, para dobrar a eficiência nessa etapa, substituindo por um processo mais rápido, etc. **5)** Voltar ao passo inicial - Sempre deve voltar ao passo inicial, pois após um gargalo ser sanado, outros recursos do sistema produtivo se tornará o gargalo.

## 3 | O MODELO EMPRESARIAL FAMILIAR

Inúmeros pequenos e médios empreendimentos, que ainda não obtiveram grande sucesso, possuem deficiência administrativa que os impedem de alcançar melhores posições no mercado competitivo, como foi observado por Lima (2009).

As pequenas organizações são mais suscetíveis às variações econômicas, assim, é imprescindível que se tenha uma base sólida para sua sobrevivência na economia vigente. Esse cenário dificulta a prosperidade das empresas de pequeno

e médio porte, devido à carência de uma gestão e por serem comumente de caráter familiar, como aponta Martins (2002). A competitividade trouxe uma mudança de paradigma no objetivo das empresas, em que o retorno financeiro passa a ser, além de sua principal meta, um meio para garantir a sobrevivência no cenário econômico (LEITE et al, 2013). A falta de administração é vinda de vários pontos distintos como, o descaso no processo gerencial, a falta do conhecimento, deficiência no emprego dos conhecimentos de gestão e outros. De acordo com SEBRAE (2017), os negócios familiares podem possuir fortes laços efetivos que influem nos comportamentos e nas decisões a serem tomadas pela empresa, podem também ter dificuldade de ponderação entre o intuitivo/emocional e o racional, ter expectativa de alta fidelidade dos empregados, o que pode gerar um comportamento submisso, comprometendo a criatividade e outros.

## 4 | A PROBLEMÁTICA

Assim, há na empresa beneficiadora de batatas as características passíveis de investimento de esforço, por via de ferramentas gerenciais, na busca de melhor estruturação e ordenação empresarial para que esta saia do *status quo*, gere mais lucro e tenha maior oportunidade de competir por uma posição superior. No processo de melhoria gerencial da empresa, a Teoria das Restrições (TOC) se torna oportuna de aplicação, como ferramental, na tentativa do cumprimento desse objetivo. De acordo com Martins (2016), a TOC parte do pressuposto de que toda empresa que tem sua meta definida e de que existe pelo menos um fator - restrição - que limita seu ganho, caso contrário ele seria infinito. Sendo assim, a Teoria das Restrições parte do princípio de gerenciar a partir dessas limitações, tendo como objetivo alcançar a meta da empresa (GONZÁLEZ, 1999).

## 5 | MATERIAIS E MÉTODOS

### 5.1 O Processo de Pensamento da TOC

Como observado por Corbett Neto (1997), de acordo com a TOC, o pressuposto sobre os problemas enfrentados pelas organizações – chamados de sintomas, pela TOC - se dão sobre poucas causas, comumente chamada de problema cerne ou causa raiz. O Processo de Pensamento da TOC é o responsável por diagnosticar esse quadro na empresa. Ele fornece subsídios, por via de suas ferramentas, capacitando o gestor a realizar o diagnóstico e formular o plano de ação no intuito de trabalhar as soluções dos Efeitos Indesejáveis – EI's (GOLDRATT, 1994b).

Goldratt (1997) diz que para que os gestores lidem com as restrições de suas organizações, deve-se responder a três perguntas fundamentais: O que mudar? Para o quê mudar? Como mudar? À partir desses questionamentos, derivamos as cinco

ferramentas do Processo de Pensamento da TOC: **1) Árvore da Realidade Atual (ARA)** - Nesse diagrama é conectado, seguindo o raciocínio de causa e efeito, todos os EIs obtidos das entrevistas realizadas com os membros da empresa. Dessa forma, procura enxergar o(s) problema(s) cerne; **2) Diagrama de Dispersão de Nuvem (DDN)** - Esse diagrama é utilizado quando a solução, não resulta em algo definitivo que sana totalmente o problema. E dessa forma busca se encontrar um meio que não haja conflitos, ou seja, a injeção, uma estratégia; **3) Árvore da Realidade Futura (ARF)** - Esse diagrama é criado a partir da prospecção do resultado da ARA quando todos os EIs forem sanados. Assim, esse seria um diagrama do quadro ideal da empresa; **4) Árvore de Pré-Requisitos (APR)** - Nessa etapa, identificam-se os obstáculos das injeções a serem aplicadas. Existem injeções extras, isto é, outras estratégicas necessárias além daquela aplicada no problema cerne, pois há alguns EIs que são isolados e não são causados pelo problema raiz. Cada obstáculo da injeção possuirá um Objetivo Intermediário (OI) que o tratará; **5) Árvore de Transição (AT)** - Aqui definiu-se as ações para, literalmente, dar início ao plano de ação que fará cumprir os OIs. E dessa forma, ao solucionar os OIs, desencadeará numa corrente que solucionará as etapas prévias e assim, poderá alcançar os objetivos finais.

## 5.2 A beneficiadora

A beneficiadora de batatas se localiza no município de Araxá-MG. A demanda pelo serviço da beneficiadora é relativa à temporada de safra de batata na região, que geralmente inicia em janeiro e finaliza em maio/junho, com a plantação iniciada cerca de três meses antes da safra. O funcionamento da beneficiadora é regido pelas safras e a sua atuação semanal é regulada de acordo com a perecibilidade da batata, uma vez que ela possui um alto nível de deterioração e suscetibilidade ao esverdeamento, o seu beneficiamento deve ser realizado considerando, com precisão, a data que a batata chegará ao cliente.

A empresa conta com trinta funcionários diretamente empregados pela beneficiadora. Destes, três são membros da família proprietária. Os outros colaboradores são divididos entre as funções de descarregar os *bags* (grandes sacolas) de batatas dos caminhões na esteira da máquina, selecionar manualmente as batatas, costurar os sacos e carregar o caminhão.

## 6 | RESULTADOS

Após os proprietários queixarem sobre dificuldades de administração e se proporem abrir as portas da empresa para a realização do diagnóstico feito pelo processo de raciocínio da TOC, foi possível iniciar o estudo. Com os passos a serem seguidos, iniciou-se à criação da Árvore da Realidade Atual – ARA.

## 1 – Arvore da Realidade Atual (ARA);

Nessa etapa foram realizadas entrevistas com os funcionários de distintas áreas dentro da organização. Foram questionados quais seriam os problemas que eles percebiam ao seu redor, independente da natureza desse problema, para que assim, fossem listados o máximo de Efeitos Indesejáveis (EI's). A lista compôs-se de dezesseis EI's:

**EI 1** - Mão de obra cara; **EI 2** - Alta rotatividade de funcionários; **EI 3** - Falta de mão de obra qualificada; **EI 4** - Leis trabalhistas não oferecem benefícios aos produtores; **EI 5** - Leis trabalhistas não favorecem a beneficiadora quanto ao horário de trabalho após o expediente; **EI 6** - Falta alocar uma esteira com balança eletrônica em uma bica. Para otimizar o processo; **EI 7** - Altura do dosador influencia na baixa velocidade que a batata será beneficiada; **EI 8** - O tempo que o caminhão carregado de bag de batata leva para chegar até a máquina; **EI 9** - Falta automatização do processo; **EI 10** - Falta um leitor de código de barras para contar as sacarias que estão sendo carregadas; **EI 11** - Baixo preço da batata no mercado, desmotivando o plantio de batata; **EI 12** - A cidade não incentiva o mercado interno (comprar batata diretamente da beneficiadora); **EI 13** - Dificuldade de destinar os descartes da batata, gerando algum benefício; **EI 14** - Falta de manutenção preventiva; **EI 15** - Horário de trabalho dos funcionários é incerto; **EI 16** - Inatividade da beneficiadora por longos períodos e/ou curtos.

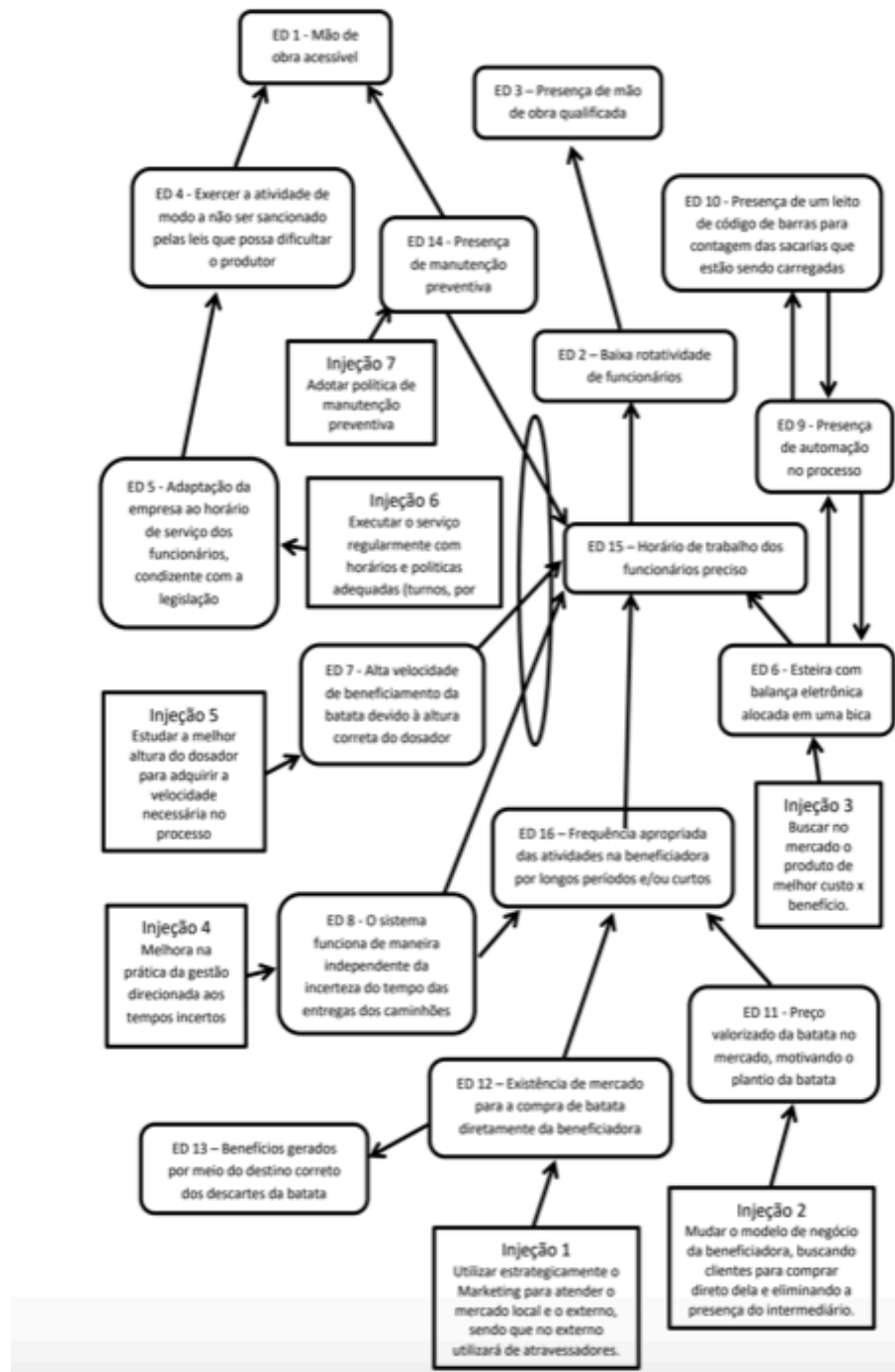
Após a listagem, foi possível criar a ARA e concluiu-se que um dos grandes fatores que causam a maior parte dos EIs na empresa é o fato dela funcionar por pouco tempo e em períodos imprevisíveis por ter uma pequena parcela do mercado de batata. Assim, concluiu-se que a empresa poderia focar seus esforços em ampliar seu mercado. Reconheceram-se duas possibilidades para essa solução: a primeira seria a de manter a política de venda atual que utiliza de intermédio e buscar mais mercado com outros atravessadores; e a segunda seria procurar vender diretamente a novos clientes sem a utilização do intermédio desse profissional, mas correndo o risco da perda de clientes fiéis a esses profissionais.

Seguindo o processo, foram correlacionados, logicamente, os EI's e dessa forma, construir a ARA, cuja leitura se faz de baixo para cima.



### 3 – Árvore da Realidade Futura (ARF):

Nesta etapa, buscamos detectar se, com as injeções propostas, seremos capazes de solucionar os requisitos de forma satisfatória a eliminar os sintomas. Assim, cria-se a ARF, onde a visualização desse processo se torna mais fácil.



#### Caracterização das Injeções:

A Injeção 1 foi concebida a partir do diagrama de dispersão de nuvem, onde a beneficiadora atuando sobre a função de marketing no mercado local, poderá gerar maior mercado para sua batata. Assim, ela obterá mais utilização da beneficiadora e a margem de lucro sobre a venda da batata poderá ser maior, onde cabe espaço para a Injeção 2. A beneficiadora poderá negociar diretamente com o mercado local, sem a necessidade do intermediário provido pelo atravessador, que não gera valor. Se a beneficiadora disponibilizar de um membro da família para exercer essa função, ela



transferirá esse custo extra do produto, que antigamente era gerado pelo intermédio (atravessador), para o custo da nova função na beneficiadora, porém agora o lucro dessa atividade permanecerá na beneficiadora. Além de esse sistema ter o potencial de gerar mais atividade na empresa (beneficiadora) no decorrer do ano.

A Injeção 3 requer um estudo sobre o investimento num sistema automatizado de balança eletrônica ligada a uma esteira, considerando todos os custos atuais relativos às atividades exercidas atualmente, que serão substituídas por esse sistema.

A organização no sistema administrativo da beneficiadora, proposta na Injeção 4, requer aplicações de estudos sobre gestão dos pedidos/agendamento de utilização da máquina e melhora no *setup* da máquina para um preparo mais rápido caso haja pedidos inesperados. Assim, esse efeito indesejável poderá ser inicialmente amenizado e posteriormente, com a empresa funcionando continuamente, tratado profundamente.

Na injeção 5 deve-se considerar um princípio básico da TOC: o fluxo de beneficiamento da batata deverá estar sincronizado com o gargalo do sistema. Feito isso, a altura do dosador será posicionada para que se obtenha a velocidade do fluxo necessária para o sistema.

As Injeções 6 e 7 se comunicam por se tratar do horário de serviço. Pois a manutenção (Injeção 7) se não for preventiva, haverá de ser realizada de forma corretiva e, de acordo com o horário de funcionamento comum da beneficiadora, em horários incomuns. Portanto, tonando a Injeção 6 operante, estaremos realizando uma ordenação do sistema de funcionamento da beneficiadora, a refletir positivamente na forma em que a própria empresa lidará com outras urgências.

#### 4 – Árvore de Pré-requisitos (APR);

Essa etapa, identificou-se os Objetivos Intermediários (OI) que extinguirá o obstáculo existente na aplicação de cada injeção. Podendo haver um novo obstáculo para o OI, gerando assim outro OI. No total foram sete injeções.

#### Árvore de Pré-requisitos 1:

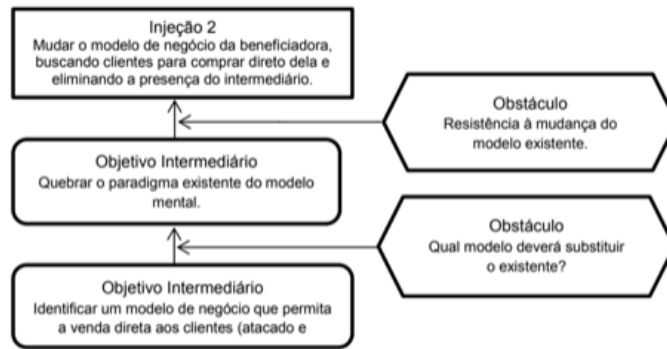


Para essa injeção obtive-se dois obstáculos no total, que são “Falta um responsável pela definição estratégica de marketing” e “Falhar em identificar a estratégia” e dessa forma chegamos a dois OIs: “Nomear o indivíduo mais capacitado para a identificação da estratégia de Marketing” e “Buscar a melhor estratégia de Marketing para atender



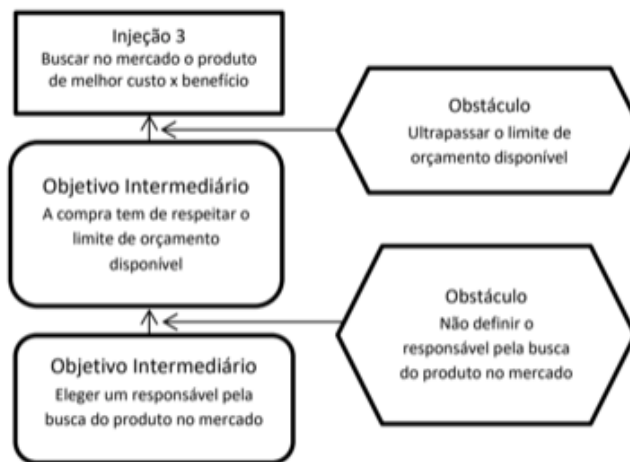
o mercado local”.

#### Árvore de Pré-requisitos 2:



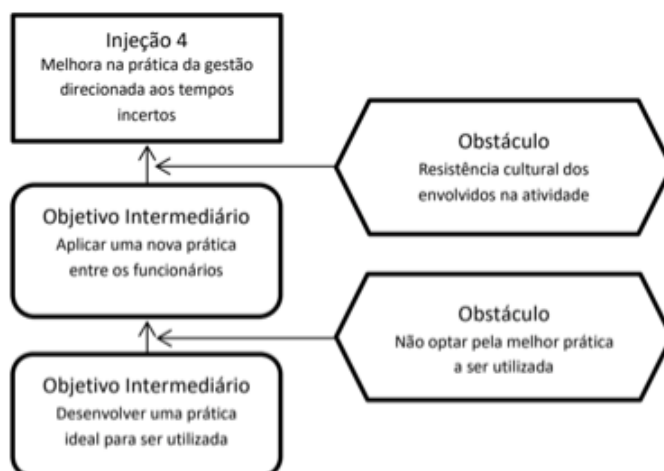
Aqui também houveram dois obstáculos: “Qual modelo deverá substituir o existente?” e “Resistência à mudança do modelo existente.”

#### Árvore de Pré-requisitos 3:



O observado aqui é a necessidade de delegar a função de realizar a busca do produto com atenção e respeitando os limites orçamentários e as necessidades reais da beneficiadora.

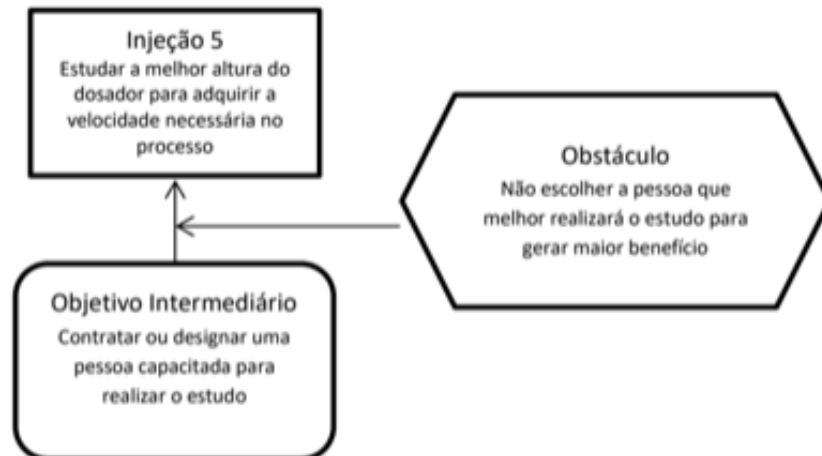
#### Árvore de Pré-requisitos 4:



Na injeção 4, os obstáculos foram: “Não optar pela melhor prática a ser utilizada” e “Resistência cultural dos envolvidos na atividade” e os OIs identificados foram “Desenvolver uma prática ideal para ser utilizada” e “Aplicar uma nova prática entre os

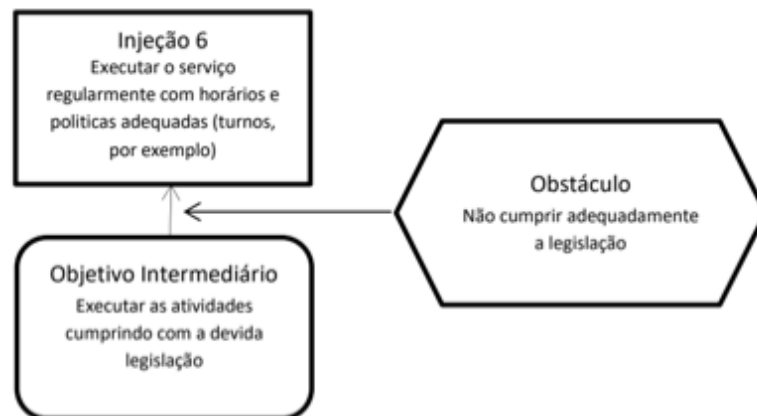
funcionários”.

Árvore de Pré-requisitos 5:



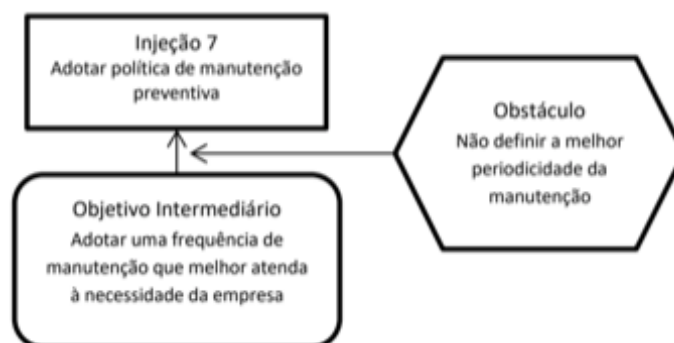
Temos aqui uma atividade que demandará alguém capacitado, sendo ela da beneficiadora ou não.

Árvore de Pré-requisitos 6:



Nota-se que o OI de cumprir a legislação é extremamente necessário, é muito importante para que a empresa trabalhe de forma harmônica com os funcionários e com o governo.

Árvore de Pré-requisitos 7:

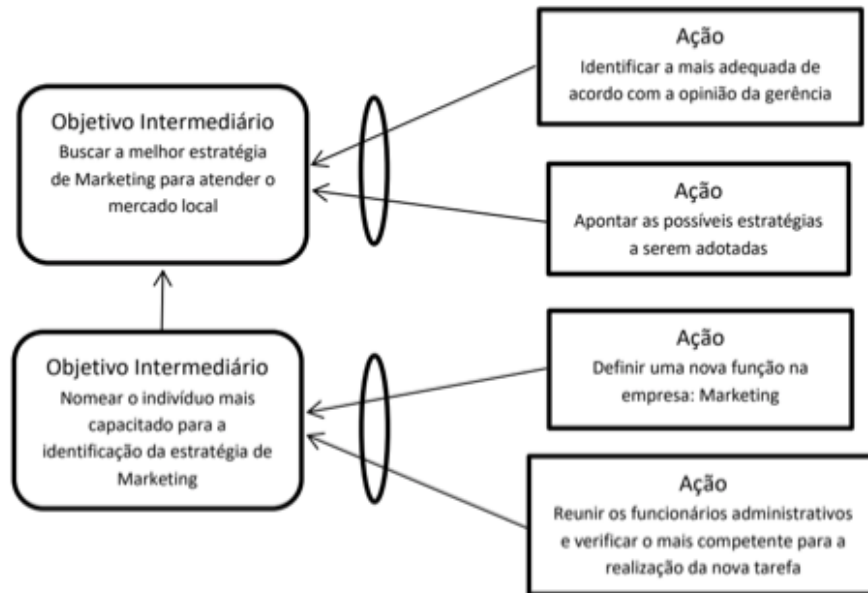


Apesar de haver um profissional que presta serviço para a beneficiadora, ele não possui uma rotina de manutenção preventiva. Assim, o OI foi “Adotar uma frequência de manutenção que melhor atenda à necessidade da empresa” e o obstáculo: “Não definir a melhor periodicidade da manutenção”.

## 5 – Árvore de Transição (AT).

Neste último passo, foi possível elaborar um plano de ação com base nas ações identificadas sobre cada objetivo intermediário. Pode-se observar que essa fase é mais detalhada e que em alguns OIs há a necessidade de mais de uma ação.

### Árvore de Transição 1:

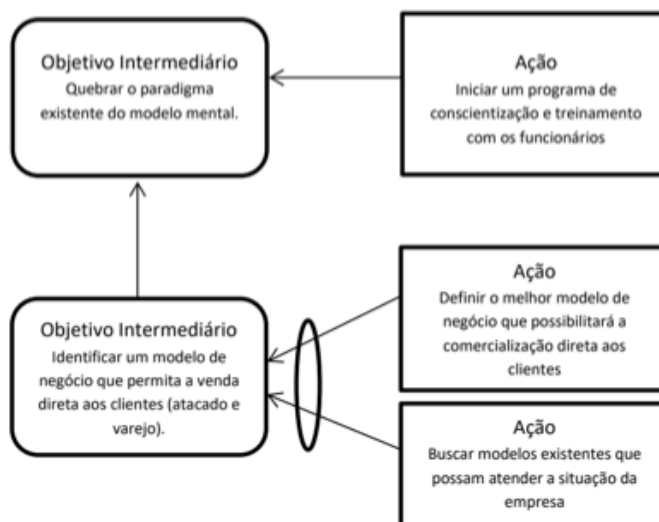


Essas ações são relativas à injeção 1, onde as quatro ações compreendem as primeiras atividades a serem executadas para se iniciar o plano de ações.

Para atingir o OI “Buscar a melhor estratégia de Marketing para atender o mercado local” devemos realizar as ações “Apontar as possíveis estratégias a serem adotadas” e “Identificar a mais adequada de acordo com a opinião da gerência”.

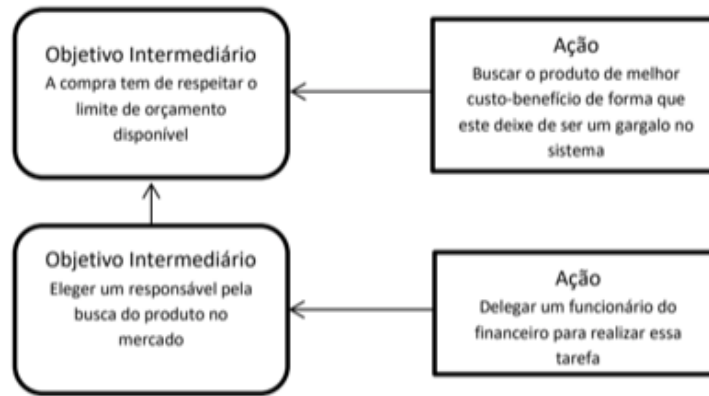
Para realizar o OI “Nomear o indivíduo mais capacitado para a identificação da estratégia de Marketing” deve-se executar as ações “Reunir os funcionários administrativos e verificar o mais competente para a realização da nova tarefa” e “Definir uma nova função na empresa: Marketing”.

### Árvore de Transição 2:



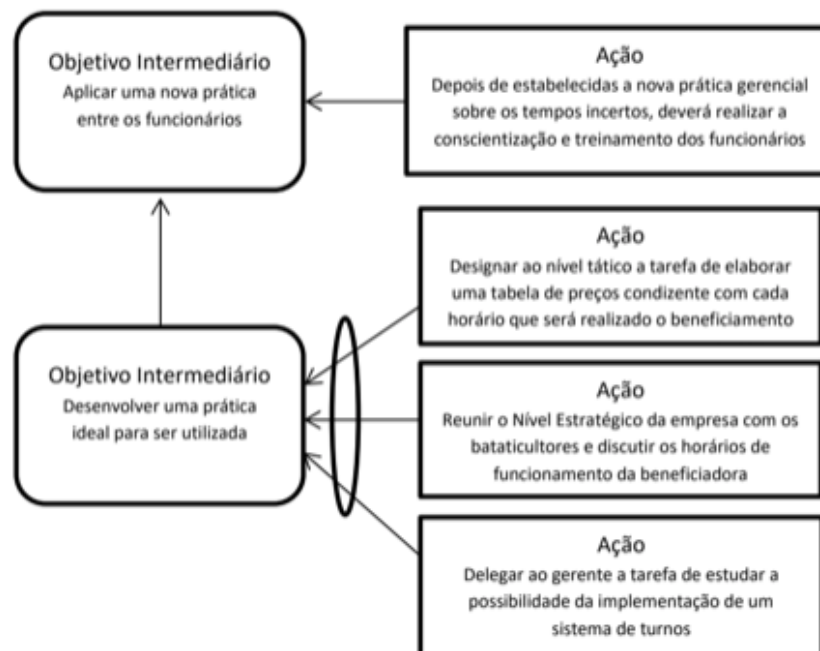
Seguimos o mesmo raciocínio com as próximas ATs.

### Árvore de Transição 3:



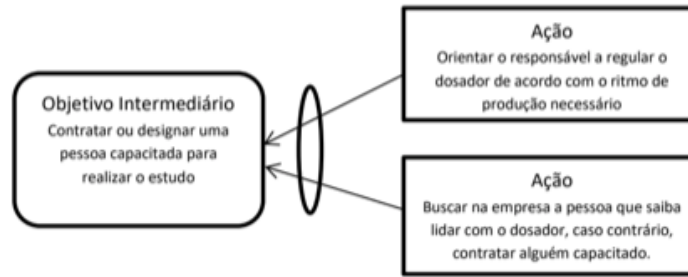
A cotação estará sob responsabilidade do funcionário do financeiro, porém, num caso de inexistência de tal, por meio do bom senso, deverá se encontrar alguém competente para realizar a tarefa.

### Árvore de Transição 4:

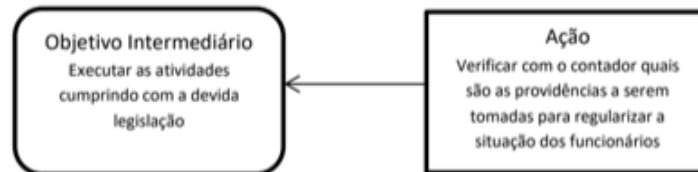


Aqui, percebe-se que a ação partirá diretamente do nível tático da empresa para que haja ação dos outros subordinados. Assim, completando as ações “Designar ao nível tático a tarefa de elaborar uma tabela de preços condizente com cada horário que será realizado o beneficiamento”, “Reunir o Nível Estratégico da empresa com os bataticultores e discutir os horários de funcionamento da beneficiadora” e “Delegar ao gerente a tarefa de estudar a possibilidade da implementação de um sistema de turnos” o OI “Desenvolver uma prática ideal para ser utilizada” se concretizará.

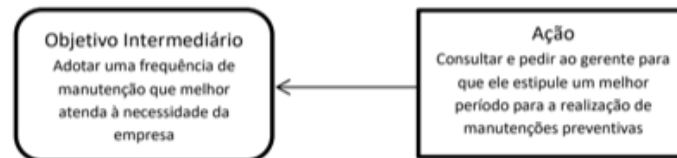
### Árvore de Transição 5:



Árvore de Transição 6:



Árvore de Transição 7:



Nas Árvores de Transição 5, 6 e 7 temos também as ações de cada Objetivo Intermediário, no caso da AT 5, temos duas ações. Essas ações, quando organizadas e listadas conjuntamente, podem ser definidas com um plano de ação final proposto pelo Processo de Raciocínio da TOC. Realizando esse plano se alcançará a solução final do diagnóstico.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A solução obtida no DDN é relevante, pois a partir dela, o foco da empresa se dará na busca desse novo modelo de negócio que foi proposto. As ações a serem realizadas devem ser muito bem monitoradas, pois na má realização de uma delas algum OI poderá permanecer irrealizado e, assim, a injeção não poderá ser completa devido ao seu obstáculo em questão.

Nesse estudo de caso, obtivemos resultados quanto ao que deve ser uma “imagem ideal” da empresa de acordo com o presente momento. Uma vez sanado os atuais EIs, automaticamente haverá(ão) outro(s) problema(s) cerne que gerará(ão) novos EIs e tornando, assim, possível da início a um novo diagnóstico. O aprimoramento é contínuo.

## REFERÊNCIAS

CORBETT, Thomas. **Contabilidade de Ganhos**. São Paulo, Ed. Nobel, 1997.

FERREIRA, M. D.; NETTO, L. H. **Avaliação de processos nas linhas de beneficiamento e classificação de batatas**. Campinas, 2007.

GUERREIRO, R. Os princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. **Caderno de Estudos, FIPECAFI**. São Paulo, v. 8, n.,13, p.9-18, Jan./Jun. 1996

GOLDRATT, E.M., **A Meta**, 17ª edição, ed. Educator, São Paulo: 1994a.

GOLDRATT, E. M. **Mais que Sorte...um processo de raciocínio**. São Paulo, Educator, 1994b.

GOLDRATT, E. M. **Corrente Crítica**. São Paulo, Nobel, 1997.

GONZÁLEZ, P. G. **Teoria das restrições sob um enfoque de tomada de decisão e de mensuração econômica**. São Paulo: 1999.

LEITE, Aldecir da Silva. et al. **A controladoria como ferramenta de gestão empresarial no agronegócio**: Estudo de caso fazenda Procomp II em Aral Moreira – MS. Ponta Porã: 6º ECAECO, 2013. 1º Seminário Internacional de Integração e Desenvolvimento Regional.

LIMA, W. C. **Estratégia em micro e pequenas empresas como diferencial competitivo**: um estudo na associação comercial de Araxá – Minas Gerais. Araxá, 2009.

MARTINS, Fábio Augusto. **O processo de raciocínio da Teoria das Restrições na indústria moveleira de pequeno porte**: Um estudo de caso. Florianópolis: 2002.

MARTINS, I. A.; ANDRADE, N. D. **Determinação da capacidade produtiva e identificação de gargalos**: Um estudo de caso na Forno de Minas S.A. Belo Horizonte: 2016.

RODRIGUES, M.C. S. **Avaliação e adequação da lavagem no beneficiamento da batata**. Campinas, 2011.

SEBRAE. **As características de negócios familiares**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 2 de novembro de 2017.

Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais. **Projeções do Agronegócio – Minas Gerais 2016 a 2026**. Belo Horizonte: Dezembro de 2016. Acesso em: 24 nov. 2017.

SABBADINI, F. S.; GONÇALVES, A. A.; OLIVEIRA, M. J. F. A teoria das restrições (TOC) e a simulação computacional na gestão da capacidade de atendimento em hospital de emergência. **Revista Produção On Line**, v. 6, n. 3, p. 51-70, 2006

## ATIVOS BIOLÓGICOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DO SEGMENTO DE CARNES E DERIVADOS LISTADAS NA BM&FBOVESPA

### **Julia Alanne Paz Pinheiro**

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte –  
UERN  
Mossoró/RN

### **Rosângela Queiroz Souza Valdevino**

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte –  
UERN  
Mossoró/RN

### **Adriana Martins de Oliveira**

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte –  
UERN  
Mossoró/RN

### **Rafael Ramon Fonseca Rodrigues**

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte –  
UERN  
Mossoró/RN

**RESUMO:** O objetivo geral desse trabalho foi identificar se as empresas do segmento de carnes e derivados atendem ou não aos requisitos de divulgação e mensuração do CPC 29. A metodologia utilizada constitui-se como bibliográfica e documental, caracterizada como descritiva e qualitativa. A amostra compreende quatro empresas do segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBovespa, na qual constam em suas demonstrações informações sobre os ativos biológicos. O levantamento de dados realizou-se por meio de uma análise entre itens exigidos pelo CPC 29, no tocante a

mensuração e divulgação dos ativos biológicos, com as notas explicativas das empresas do ano de 2017. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas do agronegócio BRF, JBS, Marfrig e Minerva cumpriram parcialmente com as exigências do CPC 29 com relação à divulgação, sendo o item 49 o que apresentou o maior índice de desconformidade entre as empresas. Desta forma, os resultados mostraram que as empresas listadas na BM&FBovespa do segmento de carnes e derivados cumpriram parcialmente aos itens analisados do CPC 29. Visto que, as informações contidas nas notas explicativas a cerca dos ativos biológicos são bastante sucintas, e que em alguns casos não há informação, o que empobrece as notas explicativas dessas grandes empresas do agronegócio, impossibilitando informações confiáveis aos usuários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agronegócio. Contabilização dos ativos biológicos. CPC 29.

**ABSTRACT:** The general objective of this work was to identify whether the companies in the meats and by-products segment meet the disclosure and measurement requirements of CPC 29. The methodology used is bibliographical and documentary, characterized as descriptive and qualitative. The sample comprises four companies in the meat and derivatives segment listed on BM & FBovespa, which include



information on biological assets in their statements. The data collection was performed through an analysis between items required by CPC 29, regarding the measurement and disclosure of biological assets, with the explanatory notes of the companies of the year 2017. The results of the survey show that agribusiness companies BRF, JBS, Marfrig and Minerva partially complied with the requirements of CPC 29 regarding disclosure, with item 49 presenting the highest level of non-conformance between the companies. Thus, the results showed that the companies listed on the BM & FBovespa segment of the meat and derivatives segment partially complied with the items analyzed in CPC 29. As the information contained in the explanatory notes about the biological assets is fairly brief, and in some cases there is no information, which impoverishes the explanatory notes of these large agribusiness companies, making reliable information to users impossible.

**KEYWORDS:** Agribusiness. Accounting for biological assets. CPC 29.

## 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente o Brasil é um dos principais fornecedores e exportadores de produtos agrícolas para o mundo. Conforme a Ecoagro (2014), cerca de 30% do território total do país é usado como terra cultivável, o Brasil é coroado como o império do café, além de ser o maior exportador mundial de soja, carne de vaca e cana de açúcar. De acordo com Caffarelli (2017), o segmento do agronegócio corresponde a 22% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e 43% das exportações no Brasil, o que representa um mercado forte e de grande valia para a economia Brasileira. Conforme Pereira (2007), agronegócio representa um conjunto de etapas consecutivas relacionadas a atividades agropecuárias, complexos agroindustriais, cadeias agroindustriais e sistemas agroindustriais.

Confirmando com o que foi exposto Fioravante et al. (2010) chamam a atenção para a necessidade de um tratamento contábil diferenciado aos ativos biológicos, devido ao fato das demais classificações de ativos não passarem por modificações biológicas.

Nesse âmbito, pode-se levantar como indagação que norteia a pesquisa: Será que as empresas listadas na BM&FBOVESPA do segmento de carnes e derivados atendem aos requisitos de divulgação e mensuração do CPC 29? O objetivo geral trata-se de identificar se as empresas do segmento de carnes e derivados atendem ou não aos requisitos de divulgação e mensuração do CPC 29.

A vista disso espera-se, que os resultados mapeados possam servir como incentivos aos contadores e gerenciadores de empresas do agronegócio sobre o quão necessário se faz a aplicabilidade do Pronunciamento Técnico CPC 29 sobre seus ativos biológicos em função dos benefícios econômicos/financeiros que aparecerão em um futuro próximo.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agronegócio Brasileiro

De acordo com a Ecoagro (2014), o Brasil é o país mais extenso da América do Sul e o quinto do mundo. Responsável por 8,5 milhões de km<sup>2</sup> de terras, com cerca de 12% de toda a água doce disponível no planeta, o Brasil tem grandes potenciais de expansão natural para atividades agrícolas devido às suas qualidades e diversidades, principalmente encontradas no clima favorável, no solo, na água, no relevo e na energia solar abundante.

Também conhecido como *agrobusiness*, o agronegócio é um conjunto de atividades, desde a produção e distribuição de insumos até a comercialização, e representa um papel relevante na economia brasileira (MENDES; PADILHA JUNIOR, 2007). Ou seja, é a união de atividades que está fortemente ligada a todos os setores da economia e da sociedade.

Para Scherer, Munhoz e Rotch (2014), às atividades pecuária e agrícola têm uma grande representatividade na economia do Brasil, sendo o país um dos maiores produtores mundiais de soja, milho, algodão, cana-de-açúcar, gado, entre outros.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o agronegócio tem impacto não somente na economia do campo, mas também na cidade, por movimentar lavouras e a agroindústria de alimento, além de setores secundários como de máquinas e equipamentos, de vestuário e transporte de carga (BRASIL, 2016).

Conforme os dados estatísticos do Produto Interno Bruto (PIB) do terceiro trimestre do ano de 2017, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicam que o crescimento acumulado da Agropecuária foi de 14,5% no ano. Para o coordenador geral de Estudos e Análises do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a um conjunto de produtos agrícolas que vem alavancando o crescimento, sendo eles: algodão, arroz, cana-de-açúcar, laranja, mandioca, milho, soja e uva. Na pecuária, o destaque está para suínos e leite (BRASIL, 2017).

Para Viana, Costa e Santos (2014) a exploração de atividades agrícolas, pecuárias, a extração e a exploração vegetal e animal, entre outros, são caracterizadas como atividades rurais. O CPC 29 (2009) compreende como Atividade Agrícola o aumento de rebanhos, o cultivo de pomares e de plantações, a colheita anual ou constante, floricultura, silvicultura e cultura aquática. Essas atividades são realizadas por meio do gerenciamento de transformação biológica, promovendo as condições necessárias para que o processo ocorra. A referida norma trata transformação biológica como o processo de crescimento, degeneração, produção e procriação que ocasionam mudanças qualitativa e quantitativa no ativo biológico. Em complemento, define ativo biológico como um animal e/ou uma planta, vivos.

Segundo Callado, Callado e Almeida (2007), a crescente necessidade de uma maior eficiência nos processos produtivos dentro do âmbito do agronegócio brasileiro,

devido ao aumento da concorrência, torna evidente a relevância de possuir um sistema de controle que possa fornecer informações essenciais para o entendimento e aperfeiçoamento das atividades realizadas pelas empresas.

Lima, Colares e Mattar (2015) diz que o agronegócio brasileiro é um dos maiores do mundo é por esse dentre outros motivos, que necessita de profissionais capacitados para desenvolvê-lo e em especial, o profissional contábil para mensurar e evidenciar os impactos financeiros e econômicos.

### *2.1.1 Contabilidade aplicada ao agronegócio*

A contabilidade como ciência social aplicada pode exercer um relevante papel como ferramenta gerencial, por meio de informações que permitam o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Oliveira (2010) descreve que a contabilidade tem por finalidade averiguar, interpretar e contabilizar os fenômenos que ocorrem no patrimônio das pessoas físicas e jurídicas. Trazendo aos seus usuários as informações sobre o comportamento dos negócios para as tomadas de decisões, por meio de relatórios próprios.

Para Crepaldi (2016), a Contabilidade Rural é uma ferramenta indispensável para todos os produtores rurais, até mesmo para aqueles que não possuem uma estrutura suficiente para manter o controle de seus custos, despesas e receitas do seu negócio, pois ela proporciona informações concretas para que o empresário rural consiga diferenciar o real desempenho da sua propriedade rural.

Desse modo, a contabilidade pode auxiliar na transformação de propriedades rurais em companhias que tenham competências para seguir a progresso do setor do agronegócio, especialmente no que tange aos objetivos e atribuições da administração financeira, controle dos custos, diversificação de culturas e comparação de resultados.

Oliveira e Oliveira (2014) conceituam que a contabilidade do agronegócio ou contabilidade rural assim também conhecida, é um ramo da contabilidade aplicada que se utiliza de todos os conceitos e da metodologia contábil para mensurar o patrimônio e o resultado das empresas do segmento. Crepaldi (2016) defende que a contabilidade rural estuda o ativo, o passivo e o patrimônio líquido, sendo classificadas em subgrupos específicos relacionados a cada atividade desenvolvida. As informações geradas pela contabilidade do agronegócio apresentam um grande diferencial para medir o desempenho econômico e financeiro das companhias, para analisar a produção e os investimentos que se fazem necessários na atividade do agronegócio e auxiliar nas projeções dos fluxos de caixa.

Bastos (2011) relata que a contabilidade aplicada ao agronegócio dispõe de algumas particularidades a serem observadas, necessitando ser aprofundada e compreendida por profissionais da área contábil e do agronegócio, de modo a cumprir o seu objetivo de bem informar. Para Oliveira e Oliveira (2014), uma das particularidades identificadas é o ciclo operacional individualizado de cada atividade agrícola, tendo em

vista a diversidade produtiva e a produção sazonal.

Tais fatores necessitam de uma análise para determinar o momento adequado para elaboração e apresentação das demonstrações contábeis. Recomenda-se como critério mais considerado o ciclo operacional da cultura que tenha maior representatividade econômica (MARION, 2014).

Assim, quando executada por profissionais qualificados e especializados nessa área, a contabilidade do agronegócio pode contribuir para que as empresas rurais obtenham receitas adicionais, diminuam seus custos, economizem nos insumos, aumentem os seus lucros, gerem maior renda e maior número de empregos (BLB BRASIL, 2017).

## 2.2 Ativos biológicos - CPC 29

Segundo Marion (2014) ativos biológicos engloba tudo aquilo que nasce, cresce e morre, desde as culturas sendo elas temporárias ou permanentes até os animais, rebanhos de reprodução e corte. Segundo o CPC 29 (2009), o termo ativo biológico constitui em um animal ou uma planta que estejam vivos. Tanto os ativos biológicos como a produção agrícola no ponto de colheita fazem parte de atividades agrícolas que podem abranger o cultivo de pomares e de plantações, floricultura, além de outras relacionadas à criação de animais.

Ainda de acordo com o CPC 29, atividade agrícola é o gerenciamento da transformação biológica e da colheita de ativos biológicos para venda ou para conversão em produtos agrícolas ou em ativos biológicos adicionais, pela entidade. Estas atividades são diferenciadas por sofrerem transformações biológicas gerenciáveis e mensuráveis. Para Machado (2016), os ativos biológicos são altamente complexos, e apresentam características peculiares no seu sistema de produção.

O pronunciamento técnico CPC 29, contempla algumas definições necessárias no processo do ativo biológico. Uma delas é transformação biológica, que retrata o processo de crescimento, degeneração, produção e procriação que causam mudanças no ativo biológico. A transformação biológica traz como decorrência, modificações nos ativos através do crescimento, representado pelo aumento quantitativo ou melhoria na qualidade do animal ou planta. Caso ocorra o aumento adicional dos ativos biológicos, tem-se a procriação. Esses ativos podem também diminuir sua quantidade e sofrer deterioração na qualidade, o que caracteriza a degeneração (CPC 29, 2009).

Para Brito (2010), isso significa que os ativos biológicos podem gerar ganhos ou perdas para a entidade até alcançar a sua maturidade. No decorrer desse processo, a mensuração visa identificar alterações qualitativas tais como: amadurecimento, conteúdo de gordura, grau de resistência das fibras entre outras; assim como identificar a alteração na quantidade desses ativos: peso ou comprimento das fibras. Ainda segundo Brito (2010), os ativos biológicos também estão sujeitos à degradação e a perda de sua capacidade que podem ser oriundas de doenças, assim como, pelo

esgotamento dessa capacidade, ou seja, os animais reprodutores perdem a capacidade de procriar com o decorrer do tempo e uma árvore frutífera de produzir seus frutos, o que é o processo natural dos seres vivos.

Fioravante et al. (2010) destacam que os ativos biológicos são aqueles que ainda encontram-se em transformações biológicas, ou seja, que ainda não estão apto a serem colhidos ou processados. Os autores citam como exemplos, as árvores recém-plantadas, bezerras que ainda se tornarão vacas leiteiras ou até o gado para o corte.

Corroborando com o que foi exposto, Acuña (2015) afirma que os ativos biológicos passam por transformações biológicas tanto quantitativa como qualitativamente de forma que os valores aplicados sobre eles não correspondem a uma ordem direta de valorização, estando de forma direta sujeitos ao processo de engorda, emagrecimento, doenças, reprodução, morte, dentre outros.

Para Freitas (2017) um dos principais desafios para as empresas que detém controle dos seus ativos biológicos está na mensuração desde o crescimento, produção e procriação, até o ponto de abate ou colheita.

Conforme Fioravante et al. (2010), independente da atividade, os ativos biológicos apresentam características em comum, sendo elas: A capacidade da mudança, visto que os animais e plantas passam por transformações biológicas; o gerenciamento de mudança, o qual facilita essa transformação biológica, promovendo as condições necessárias para que esse processo ocorra, por exemplo: os níveis de nutrientes, a umidade, temperatura, fertilidade e a luz; e a mensuração da mudança, que se refere à mudança da qualidade e quantidade causada pela transformação biológica ou colheita.

Para melhor compreensão do que é um ativo biológico, o CPC 29 aborda no Quadro 1 alguns exemplos de ativo biológico de forma geral, o seu produto agrícola e por fim o produto resultante do processo após colheita.

| <b>Ativos Biológicos</b>          | <b>Produtos Agrícolas</b> | <b>Produtos resultantes do processamento após a colheita</b> |
|-----------------------------------|---------------------------|--|
| Carneiros                         | Lã                        | Fio, tapete  |
| Plantação de árvores para madeira | Árvore cortada            | Tora, madeira serrada  |
| Gado de leite                     | Leite                     | Queijo   |
| Porcos                            | Carcaça                   | Salsicha, presunto   |
| Plantação de algodão              | Algodão colhido           | Fio de algodão, roupa  |
| Cana-de-açúcar                    | Cana colhida              | Açúcar   |
| Plantação de fumo                 | Folha colhida             | Fumo curado  |
| Arbusto de chá                    | Folha colhida             | Chá  |
| Videira                           | Uva colhida               | Vinho  |
| Árvore frutífera                  | Fruta colhida             | Fruta processada   |
| Palmeira de dendê                 | Fruta colhida             | Óleo de palma  |
| Seringueira                       | Látex colhido             | Produto da borracha  |

Quadro 1: Exemplo de Ativos Biológicos

Fonte: CPC 29 (2009)

Martins et al. (2013) diz que os produtos que são gerados dos ativos biológicos são chamados de produtos agrícolas. Um mesmo ativo biológico tem capacidade de gerar mais de um tipo de produto agrícola, por exemplo, o gado (ativo biológico), onde podem ser extraídos dois tipos de produtos agrícolas, sendo eles a carne e/ou leite.

É necessário entender, que o grupo patrimonial ativo biológico é composto por animais vivos que não estão aptos a serem comercializados, e por plantas que ainda se encontram implantadas na terra, ou seja, que não estão no ponto da colheita. Quando os animais forem destinados para o abate e as plantas colhidas, esse grupo deixará de ser ativos biológicos e passará a ser classificados como produtos agrícolas antes do processamento, também regidos pelo CPC 29 (CPC 29, 2009).

Em se tratando do reconhecimento dos ativos biológicos, o CPC 29 (2009) diz que a empresa deve reconhecer um ativo biológico somente quando este atender a três critérios definido pelo Pronunciamento. O primeiro critério de reconhecimento é quando houver o controle do ativo como resultado de exercícios anteriores. Esse controle poderá ser realizado pela marcação no momento de sua aquisição, nascimento ou período de desmama e pela sua propriedade legal. Quando for provável a geração de benefícios econômicos para a entidade e o terceiro critério de reconhecimento do ativo biológico é quando o valor justo puder ser mensurado confiavelmente.

Corroborando com o que foi exposto, Ludícibus, Martins e Gelbecke (2009) ressaltam que os ativos biológicos somente poderão ser reconhecidos contabilmente se for comprovado que os benefícios econômicos futuros resultantes desses ativos ingressaram na entidade, e que o custo destes possa ser mensurado com segurança.

### **2.3 Mensuração contábil dos ativos biológicos**

Por muito tempo, empresas que possuíam ativos biológicos aplicavam o mesmo tratamento contábil de seus demais ativos, ou seja, utilizavam a técnica de mensuração de custo histórico ou de formação, representando uma contabilidade tradicional. O custo histórico representa os gastos gerais considerados ao longo do tempo pela atividade rural, em que são mensurados pelo valor pago em sua data de aquisição e os custos adquiridos ao longo do tempo (VIEIRA, 2016).

Compreendendo que os ativos biológicos são dotados de vida e que ao longo dos períodos passa por transformações biológicas, afetando diretamente em seu valor, o custo histórico deixa de ser uma representação fiel desse tipo de ativo (MELO, 2014).

Brito et al. (2014) diz que os ativos biológicos apresentam dois aspectos: o estado de transformação e a volatilidade dos preços, causando alterações no valor desses ativos de tal forma que o custo histórico revelasse inapropriado para sua mensuração. Dessa forma, tornou-se necessário um novo método de mensuração para os ativos biológicos.

E foi no ano de 2009 por meio do CPC, que o Pronunciamento Técnico CPC 29 foi criado no Brasil, com o objetivo de uniformizar e centralizar o processo de



contabilização de Ativos Biológicos e Produtos Agrícolas do Brasil, entrando em vigência em 1º de janeiro de 2010. Para Marion (2014) a grande mudança esteve no método de avaliação do ativo biológico, já que anteriormente o método utilizado era avaliação pelo custo, e a partir da vigência do CPC 29 baseado nas IFRS passou a ser mensurado a valor justo.

No estudo de Silva Filho, Machado e Machado (2013) o qual buscaram avaliar a relevância dos ativos biológicos mensurados a custo histórico e a valor justo nos anos de 2008 e 2009, os resultados mostraram que a substituição do custo histórico pelo valor justo na mensuração dos ativos biológicos não se mostrou interessante. Para os autores o custo histórico é mais objetivo e de fácil entendimento, já o valor justo se torna mais difícil de ser entendido, tendo em vista que geralmente é calculado com base em estimativas, principalmente através do fluxo de caixa descontado.

### *2.3.1 Valor justo*

Segundo o CPC 29 (2009), valor justo é o valor que seria recebido pela comercialização de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo que esteja sendo negociado entre as partes interessadas que entendam do mercado. Isso significa que o valor do ativo biológico está relacionado ao valor de mercado.

Na visão de Laux e Leuz (2009) que o valor justo apresenta uma maior confiabilidade às demonstrações contábeis. Neste mesmo raciocínio Rech, Oliveira e Pereira (2008) alegam que esse método pode apresentar com maior precisão a capacidade de pagamento e geração de caixa das empresas. Para Marchi, Ribeiro e Silva (2016) esse método de avaliação leva em consideração as transformações biológicas do ativo com o passar do tempo, podendo resultar em perdas ou ganhos no ativo da empresa, devendo estes então ser incluídos nas demonstrações financeiras do período.

Na concepção dos autores Macedo, Campagnoni e Rover (2015) o valor justo causa mudanças nos valores de ativos que serão realizados nas operações subsequentes. Os ativos biológicos ao serem reconhecidos no Balanço Patrimonial a valor justo geram caixa e equivalentes de caixa em períodos posteriores do seu reconhecimento. Ou seja, à medida que estes ativos passam por transformações biológicas, por meio de seu crescimento e maturação causando a sua valorização, esse ganho em relação ao valor anterior é reconhecido como receita. É importante ressaltar, que todas as despesas utilizadas para que esses ativos possam estar em condições de venda devem ser deduzidas.

Os autores Pires e Rodrigues (2008) discordam do referido anteriormente, esclarecendo que a mensuração a valor justo sempre irá levantar dúvidas de alguma complexidade, onde a solução mais viável para as operações que envolvem ativos biológicos e produtos agrícolas é que durante o processo de mensuração deva haver uma associação dos custos dos ativos com a sua formação e crescimento, por meio da



qual a utilização do valor justo venha surgir de forma dinâmica, e não como exemplo de referência. No mesmo sentido, mencionam ainda que tudo o que caminhe no sentido de exceder o custo histórico sempre terá de garantir um efeito e qualidade maior na informação financeira.

## 2.4 Divulgação dos ativos biológicos

As entidades que dispõem de ativos biológicos no Brasil são regidas pelo CPC 29 e alinhadas às normas internacionais IAS 41, no qual define os critérios de divulgação desses ativos. O CFC (2008) conceitua divulgação como o ato de colocar à disposição as demonstrações contábeis da empresa para que seus usuários possam ter uma visão econômico/financeira da entidade.

Considerando que as demonstrações contábeis são instrumentos de gestão essenciais na tomada de decisão, se faz necessário que as informações contidas sejam precisas e confiáveis.

Cruz, Silva e Rodrigues (2009) enfatizam que no atual cenário no qual o mercado se encontra, o processo de divulgação de informações contábeis tem como foco principal o confronto dessas informações entre os diversos participantes. Neste sentido, Ribeiro (2014) acrescenta que a finalidade da informação contábil no processo de tomada de decisões de seus usuários é servir como base na comparabilidade entre alternativas de alocação de capital.

Nas empresas detentoras de tais ativos, no qual estes representem significativamente ou o principal meio de geração das receitas, as informações são obrigatoriamente mais detalhadas em notas explicativas.

Pensando nessa relevância das informações divulgadas pelas empresas detentoras de ativos biológicos, o CPC 29 incentiva as companhias a classificarem em suas demonstrações os ativos biológicos como: consumíveis ou destinados à produção e como maduros e imaturos. Os maduros são aqueles que estão aptos a serem colhidos (ativos biológicos consumíveis) ou estão adequados para sustentar colheitas regulares (ativos biológicos de produção), ou ainda, quantificar cada grupo de ativos biológicos em suas notas explicativas (CPC 29, 2009).

Para Azevedo (2014), essa separação em grupos e subgrupos faz parte da classificação contábil, além de facilitar no processo de produção dos ativos, alocando os custos ao devido grupo e auxiliando no resultado final do exercício. Diante da pesquisa de Scherch, Munhoz e Roth (2013), que teve como objetivo analisar o nível de conformidade das empresas de capital aberto de acordo com o pronunciamento técnico CPC 29, foi ressaltado que quanto maior a representatividade dos ativos biológicos, maior é a conformidade da empresa, porém, no tocante a descrição quantitativa de cada grupo de ativos, pouquíssimas empresas atenderam a esse quesito.

Ludícibus, Martins e Gelbecke (2009) reconhecem que em razão do caráter diferenciado dos ativos, se faz necessário evidenciar em suas notas explicativas às contas detalhadas, a natureza e a forma que foram obtidas as receitas decorrentes

desses ativos, assim como o critério de amortização e outras informações necessárias que venham ajudar na justificativa e validação de tais ativos.

De acordo com o disposto no parágrafo 40 do Pronunciamento Técnico CPC 29 (2009), a entidade deve divulgar o ganho ou a perda do período vigente em relação ao valor inicial do ativo biológico e do produto agrícola, menos a despesa de venda dos mesmos, além de divulgar as mudanças no valor contábil do ativo devido às compras, vendas dos ativos biológicos mantidos para venda, reduções devidas às colheitas e diferenças cambiais líquidas deste exercício conforme consta no item 50. Desta forma Brito (2010) acredita que as contas de ganhos e perdas devam estar separadas dos demais itens nas demonstrações do resultado do exercício da empresa.

Ainda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 29 (2009), destaca que a empresa deve disponibilizar uma descrição de cada grupo de ativos biológicos, mesmo que de forma narrativa, e caso haja a existência de ativos biológicos cuja sua titularidade seja limitada ou tenha dado algum valor como garantia de exigibilidades, deve esse então ser divulgado juntamente com o montante, o pronunciamento orienta as empresas a divulgarem o valor total gasto para desenvolver ou adquirir os animais ou plantas vivos, além de divulgar os riscos financeiros relacionados à atividade agrícola, e tanto o pronunciamento CPC 29 (2009) como Brito (2010), firmam a necessidade da divulgação nas notas explicativas dos métodos e hipóteses utilizados pela empresa, para obter o valor justo dos ativos biológicos.

Porém, os autores Lima, Colares e Mattar (2015) analisaram a evidenciação contábil de ativos biológicos frente ao pronunciamento técnico CPC 29 em empresas brasileiras do ramo do agronegócio listadas na BM&FBovespa, e constataram um nível médio de 53% de adequação a totalidade de exigências do Pronunciamento Técnico CPC 29, indicando que ainda faltam algumas informações contábeis financeiras a serem analisadas dos ativos biológicos. Da mesma forma, Virgínio (2014) obteve como resultados de sua pesquisa que após a aplicação do CPC 29 no ano de 2009, as empresas apresentaram um avanço na evidenciação dos ativos biológicos, porém essas informações não foram suficientes para a compreensão da real situação, comprometendo a tomada de decisão dos usuários.

### **3 | METODOLOGIA**

No que se refere à abordagem do problema de pesquisa, esse estudo é de caráter qualitativo, na visão de Oliveira (2011, p. 82) define que “estudos com uma análise qualitativa tratam de situações complexas ou peculiares que devem ser abordadas de modo aprofundado, descrevendo a complexidade de um problema determinado e analisando a interação de suas variáveis”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, visto que foram observados e descritos os dados contidos nas notas explicativas das empresas

pesquisadas. De acordo com Andrade (2008), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, de modo que os fatos não sejam manipulados pelo pesquisador.

O universo e amostra dessa pesquisa são as empresas do segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBOVESPA. O segmento que é composto por seis empresas, porém, as empresas Minupar Participações e Excelsior Alimentos S.A foram descartadas da pesquisa por não conter no balanço patrimonial saldo na conta ativos biológicos e nenhuma informação a cerca desses ativos. Portanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo, em que foram analisadas quatro empresas integrantes da BM&FBovespa que exploram de alguma maneira o ativo biológico ou produto agrícola, sendo elas: Brf S.A, Jbs S.A., Marfrig Global Foods S.A. e Minerva S.A.

No que diz respeito aos procedimentos de coleta de dados, foram utilizadas às notas explicativas relativas ao exercício de 2017 disponíveis no site da BM&FBovespa, o que se caracteriza como um estudo transversal, a fim de verificar a aplicabilidade das exigências do CPC 29 sobre divulgação e mensuração dos ativos biológicos dessas empresas.

Para tratamento dos dados foi feita uma análise de conteúdo por meio da confrontação dos dados obtidos com a teoria do referencial teórico. Na perspectiva Bardin (2011) a análise do conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise, aplicáveis a uma gama de conteúdos que possibilita associar a superfície dos textos, descrita e analisada, assim como os fatores que determinam elementos característicos deduzidos através da lógica, cujo objetivo é descrever o conteúdo.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o propósito de analisar a conformidade das empresas do segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBovespa, no tocante aos itens de divulgação e mensuração dos ativos biológicos conforme o CPC 29, os requisitos foram sedimentados e serão analisados, no quadro 1, os itens 40, 41, 42 e 43, no qual pedem uma descrição e distinção dos ativos biológicos conforme demonstra o Quadro 1.

| ITENS DO CPC 29 | RESUMO DO ITEM  | BRF | JBS | MARFRIG | MINERVA |
|-----------------|---|-----|-----|---------|---------|
| 40              | Divulgar ganho ou perda do período corrente e mudanças no valor justo | X   | X   | X       | X       |
| 41/42           | Descrição dissertativa ou quantitativa dos ativos biológicos          | X   | X   | X       | X       |
| 43              | Distinção entre maduros e imaturos ou consumíveis e de produção       | X   | X   | X       | -       |

Quadro 1- Descrição e distinção dos ativos biológicos conforme CPC 29

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Apesar de não obrigatório, o item 43 foi atendido à risca pelas empresas JBS e BRF, a empresa Minerva S.A. foi a única que não divulgou nenhum tipo de distinção entre consumíveis e de produção ou entre maduros e imaturos.

| ITENS DO CPC 29 | RESUMO DO ITEM  | BRF | JBS | MARFRIG | MINERVA |
|-----------------|---|-----|-----|---------|---------|
| 12              | Mensuração a Valor Justo  | X   | X   | X       | X       |
| 30              | Mensuração pelo Custo   | -   | X   | X       | -       |
| 51              | Divulgar o total da mudança no valor justo menos a despesa de venda, referente às mudanças físicas e de preços no mercado | X   | X   | X       | X       |
| 54-a)           | Descrição dos ativos biológicos mensurados ao custo   | -   | X   | X       | -       |
| 54-b)           | Razão pelo qual o valor justo não pode ser mensurado de forma confiável   | -   | X   | X       | -       |

Quadro 2- Mensuração dos Ativos Biológicos

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Diante dos dados do Quadro 2, foi evidenciado por meio das notas explicativas, que todas as empresas utilizam-se do método de mensuração a valor justo, porém, cada empresa apresenta as suas peculiaridades com relação ao item 12 desse quadro

De acordo com os dados da empresa BRF, o *cost approach* (abordagem de custo) é a técnica de avaliação mais apropriada para calcular o valor justo de seus animais vivos. Já com relação às florestas, a empresa determina que o *income approach* (abordagem de receita) é a técnica de avaliação mais apropriada para obter-se o cálculo do valor justo.

Sendo assim é atendido o item 12, o item 51 também é atendido, visto que são divulgadas as variações do *fair value* nas demonstrações contábeis contidas em notas explicativas.

No tocante ao item 30, a empresa mensura determinados ativos ao custo, conforme foi dito anteriormente, sendo assim atende ao item 30 de análise. Já com relação ao item 54-a divulgou que, as aves, ovos e suínos no Brasil tanto consumíveis como para produção são avaliados ao custo, a mesma explicou ainda o motivo pelo qual esses ativos são mensurados ao custo atendendo ao item 54-b, informando que é devido à inexistência de mercado ativo para o suíno e pelo curto período de desenvolvimento das aves e ovos.

Para a companhia Minerva, a técnica que melhor se encaixa na mensuração de seus bovinos é valor a mercado (Mark to Market), já que segundo eles a mensuração é de forma confiável em virtude da existência de mercado ativo para essa avaliação.

| ITENS DO CPC 29 | RESUMO DO ITEM  | BRF | JBS | MARFRIG | MINERVA |
|-----------------|---|-----|-----|---------|---------|
| 49 –a)          | Divulgar o total dos ativos biológicos com titularidade restrita e com garantia de exigibilidades | X   | -   | -       | X       |
| 49 – b)         | Divulgar o montante relacionado com o desenvolvimento ou aquisição                                | X   | -   | -       | X       |
| 49 – c)         | Divulgar as estratégias e riscos financeiros  | -   | -   | -       | X       |

Quadro 3: Restrições e riscos aos ativos biológicos

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No tocante ao item 49-a em que as empresas devem divulgar o total dos ativos biológicos com titularidade restrita e com garantia de exigibilidades, apenas as empresas BRF e Minerva fizeram a divulgação a respeito dessa exigência, a BRF S.A. divulgou que possuem florestas dadas em garantias para financiamentos e contingências, já a Minerva informou que não possuía quaisquer tipos de ativos biológicos com titularidade restrita ou dados como garantia de exigibilidades em 31 de dezembro de 2017.

| ITENS DO CPC 29 | RESUMO DO ITEM   | BRF | JBS | MARFRIG | MINERVA |
|-----------------|--|-----|-----|---------|---------|
| 50              | Apresentar a conciliação das mudanças no valor contábil de ativos biológicos | X   | X   | X       | X       |

Quadro 4: Mudanças no valor contábil do ativo biológico

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com os dados obtidos no Quadro 4 desta pesquisa, todas as empresas analisadas atendem ao item 50 do CPC 29. A BRF divulgou corte e baixas, aumento devido a negociações, transferências para estoque, circulante e não circulante, transferências de mantidos para venda, adição e transferência. A JBS por sua vez, divulgou aumentos por reprodução e por aquisição, redução por abate, vendas, consumo e por morte, a variação cambial e amortização desses ativos.

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar, se as empresas do segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBOVESPA atendem ou não aos requisitos de divulgação e mensuração do CPC 29, no exercício de 2017 com base em notas explicativas.

Os resultados mostram que apesar de serem grandes empresas do agronegócio, em que exploram altos números de ativos biológicos, ainda há certas dificuldades em atenderem aos itens de divulgação e mensuração conforme orienta o CPC 29.

De acordo com as informações do *check list*, o objetivo da pesquisa foi alcançado, tendo em vista que foi possível identificar se as empresas atenderam ou não aos itens do CPC 29, por meio dos 4 grupos de análise apresentado.

Cabe ressaltar, que o estudo restringiu-se apenas ao segmento de carnes e derivados listadas na BM&FBovespa, e foi estudado unicamente o exercício de 2017, dadas essas limitações, os dados encontrados não podem ser generalizados, portanto sugere-se a ampliação da amostra da pesquisa, avaliando outros exercícios e segmentos, a fim de verificar qual segmento apresenta maior nível de conformidade aos itens do CPC 29, bem como verificar o tipo de mensuração predominante em cada segmento.

Desta forma, a contribuição dessa pesquisa é servir como fonte de informação para pesquisadores da área, contadores e gerenciadores de empresas do agronegócio, sobre o quão necessário se faz a aplicabilidade correta e completa do Pronunciamento Técnico CPC 29 sobre seus ativos biológicos, em função dos benefícios econômicos e financeiros que aparecerão em um futuro próximo, bem como, pela confiança transmitida aos usuários por meio de notas explicativas claras e confiáveis.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, B. C. M. **Utilidade do valor justo de Ativos Biológicos para a análise de crédito de corporações brasileiras baseadas no agronegócio**. 2015. 188f. Tese (Doutorado em Contabilidade e Atuária) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, O. R. **Comentários às novas regras contábeis**. 7 ed. São Paulo: IOB Folhamatic EBS - SAGE, 2014. 618p.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: ISBN, 2011

BASTOS, R. R. Contabilidade do agronegócio: um estudo exploratório sobre os conhecimentos dos contabilistas do município de Quixadá na região do sertão central do estado do Ceará. **Revista Razão Contábil & Finanças**. Fortaleza-CE, v.2, n.2, jul/dez. 2011. Disponível em: <<http://www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/24/26>>. Acesso em: 20 ago. 2017

BLB BRASIL. **Contabilidade Agropecuária: você sabe como funciona?**. 2017. Disponível em: <<http://portal.blbbrasilcoladenegocios.com.br/contabilidade-agropecuaria/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Agrícola e Pecuário**. 2016. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/plano-agricola-e-pecuario>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agropecuária puxa o PIB de 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/agropecuaria-puxa-o-pib-de-2017>> . Acesso em: 23 abr. 2018.

BRITO, E. de. **Um estudo sobre a subjetividade na mensuração do valor justo na atividade da pecuária bovina**. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade)- de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde->



07012011-105511/pt-br.php>. Acesso em:10 set. 2017.

BRITO, E. de. et al. Aplicação do valor justo aos ativos biológicos e produtos agrícolas na pecuária bovina. **Revista Custos e @gronegocio On Line**, São Paulo, v. 10, n. 1, p.190-211, jan/mar 2014. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v10/AB%20pecuaria.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2017.

CAFFARELLI, P. **Agronegocio é fundamental para retomada econômica, diz presidente do BB**. 2017. Disponível em: <<http://www.dinheirorural.com.br/agronegocio-e-fundamental-para-retomada-economica-diz-presidente-do-bb/>>. Acesso em: 18 ago. 2017

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, A. A. A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 2, n. 2, p.102-118, maio/ago. 2007.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural - Uma Abordagem Decisorial**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, C. F. da; SILVA, A. F.; RODRIGUES, A. Uma discussão sobre os efeitos contábeis da adoção da Interpretação IFRIC 12 – Contratos de concessão. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 4, p. 57- 85, out./dez. 2009.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **CPC 29 - Ativo Biológico e Produto Agrícola (R8)**. 2009. Disponível em: <[http://static.cpc.mediatgroup.com.br/Documentos/324\\_CPC\\_29\\_rev%2008.pdf](http://static.cpc.mediatgroup.com.br/Documentos/324_CPC_29_rev%2008.pdf)> Acesso em: 02 set. 2017.

ECOAGRO. **O agronegocio no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.ecoagro.agr.br/agronegocio-brasil/>>. Acesso em: 02 set. 2017.

FIORAVANTE, A. C. et al. **IAS 41- Ativo Biológico e Produto Agrícola**. In: E. &. FIPECAFI, Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, J. S. S. **Contabilidade do Agronegocio**: um estudo sobre a aplicabilidade do Controle de Ativos Biológicos em uma empresa de Fruticultura Irrigada. 2017. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis)-Universidade Estadual do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2017.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBECKE, E. R.; FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável às demais sociedades. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUX, C., LEUZ, C. The crisis of fair value accouting: making sense of the recente debate. **Accounting, Organizations and Society**. v. 34. n. 6-7, 2009. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368209000439> >. Acesso em 03 maio. 2018.

LIMA, C. de O.; COLARES, A. C. V.; MATTAR, P. Análise da Evidenciação Contábil de Ativos Biológicos frente ao Pronunciamento Técnico CPC 29 (IAS 41) em Companhias Abertas do Setor de Agronegócios. In: I CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE. **Anais...** Uberlândia, 2015. Disponível em:<[http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/3-3137-3138\\_evidenciacao\\_de\\_itens\\_obrigatorios.pdf](http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/3-3137-3138_evidenciacao_de_itens_obrigatorios.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

MACEDO, V. M.; CAMPAGNONI, M.; ROVER, S. Ativos Biológicos nas Companhias Abertas no Brasil: Conformidade Com o CPC 29 e Associação com Características Empresariais . **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 3, p. 7-24, 2015. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/periodicos/ver/131/sociedade--contabilidade-e-gestao>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MACHADO, M. J. de C. **Formas de mensuração X Stewardship**: implicações nos ativos biológicos. 2016. 157f. Tese (Doutorado em Ciências, área de concentração: Controladoria e Contabilidade) -Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.



MARION, J. C. **Contabilidade rural**: contabilidade agrícola contabilidade da pecuária. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, E. et al. **Manual de Contabilidade Societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JUNIOR, J.B. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MELO, C. L. V. de. **Influência das Técnicas de Avaliação na Variação do Valor Justo dos Ativos Biológicos das Empresas listadas na BM&FBOVESPA**. 2014. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: <<https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/3701>>. Acesso em: 21 set. 2017.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de L.; OLIVEIRA, G. D. **Contabilidade Rural**: Uma abordagem do Agronegócio dentro da Porteira. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

OLIVEIRA, N. C. de. **Contabilidade Rural**: teoria e prática. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

PEREIRA, J. P. C. N. **A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores**: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. 273 p. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08012008-143324/pt-br.php>>. Acesso em: 21 set. 2017.

PIRES, A. M. M.; RODRIGUES, F. J.P. A. Necessidade de Adaptar e Ajustar a IAS 41 ao Sector Agrícola Português. **Revista Universo Contábil**. v. 4, n.1, p. 126-140, jan/mar 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/877/671>>. Acesso em: 03 maio. 2018.

RIBEIRO, A. M. **Poder discricionário do gestor e comparabilidade dos relatórios financeiros**: uma análise dos efeitos da convergência do Brasil às *IFRS*. 2014. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo. 2014.

SCHERER, L. M.; MUNHOZ, T. R.; ROTH, T. C. Fatores explicativos da divulgação de ativos biológicos e produtos agrícolas em empresas de capital aberto e fechado. In: VIII CONGRESSO ANPCONT. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/viii/images/302\\_39c94.pdf?20150429114417](http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/viii/images/302_39c94.pdf?20150429114417)>. Acesso em: 16 set. 2017.

SILVA FILHO, A.C.C; MACHADO, M.A.V; MACHADO, M.R. Custo histórico x valor justo: qual informação é mais *value relevant* na mensuração dos ativos biológicos? **Custos e @gronegócio on line** - v. 9, n. 2, p. 27-50, abr/jun, 2013.

VIANA, C. M. S.; COSTA, J. M. E.; SANTOS, J. K. de B. A Importância Da Contabilidade Rural Na Pecuária. **Revista Saber Eletrônico On-line**, Jussara, n. 02, p. 5-23, ago./dez., 2014.

VIEIRA, E. T. V. **Mensuração de ativos biológicos e produtos agrícolas pelo método de custo histórico e valor justo**: estudo de caso na pecuária leiteira de bubalinos. Tese (Doutorado em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária) – Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2016.

VIRGÍNIO, L. K. de A. **Nível de transparência na evidenciação dos ativos biológicos à luz do CPC 29**: um estudo nas empresas no setor de Agricultura listadas na BM&FBovespa no período 2006/2013. 2014. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

## NOTA FISCAL PAULISTA E SEUS REFLEXOS

**Alison Carlos Bastos**  
**Caio Henrique Faria de Oliveira**  
**Nailton dos Santos**  
**Elaine Doro Mardegan Costa**

**RESUMO:** Nota Fiscal Paulista, instituída como programa de estímulo à cidadania, pelo Estado de São Paulo, Lei n.º 12.685 de 28/08/2007, busca incentivar consumidores a exigirem do estabelecimento comercial documento fiscal, cuja inclusão do CPF no ato da compra, possibilita escolher como receber os créditos e, ainda concorrer a prêmios em dinheiro. Objetivou-se apresentar aos consumidores e estabelecimentos comerciais as funcionalidades, benefícios e penalidades (em caso de uso fraudulento) existente no programa Nota Fiscal Paulista. Realizou-se Pesquisa Descritiva de Campo Quantitativa, sendo amostra composta por 100 participantes, selecionados aleatoriamente, no município de Fernandópolis, SP, em setembro/2017, os quais responderam questionário, com 6 perguntas. Os resultados apontaram que 52% conhecem o programa ou sabem da existência. Quanto ao cadastro, 54% são inscritos. Já referente inserção do CPF, 54% afirmaram realizar solicitação. Sobre existência e/ou recusa ao solicitar Nota Fiscal Paulista em estabelecimento comercial, a maioria, 91% não apresentaram

dificuldades. Referente aceitação do programa, 83% responderam serem favoráveis. Sobre opinião do maior beneficiado, 67% acreditam ser Estado, 30% consumidor e 3% empresas. Portanto, o programa Nota Fiscal Paulista instituído pelo Estado de São Paulo, que visa gerar créditos em pecúnia aos consumidores, de fato é compreendido como favorável, já que aponta aceitação e participação da maioria dos participantes da pesquisa. Logo, benefícios são evidentes por aumentar arrecadação de ICMS e diminuir sonegação fiscal. Entretanto, há penalidades que são aplicadas no uso indevido do programa, tanto para consumidores, quanto empresas, quando não transmitem informações ao fisco no prazo estipulado.

**PALAVRAS CHAVE:** Contabilidade. Tributação. Sonegação. Arrecadação. Nota Fiscal Paulista.

**ABSTRACT:** São Paulo tax note, instituted as a program to stimulate citizenship, by the State of São Paulo, Law no. 12.685 of 08/28/2007, seeks to encourage consumers to demand from the commercial establishment tax document, whose inclusion of the CPF at the time of purchase, makes it possible to choose how to receive the credits and still compete for cash prizes. The objective was to present to consumers and commercial establishments the features, benefits and penalties (in case of fraudulent use) existing in the São Paulo tax note program.

The results showed that 52% knew the program or knew about it. As for registration, 54% are registered. Regarding the insertion of the CPF, 54% affirmed to request. On existence and / or refusal to request São Paulo tax note in a commercial establishment, the majority, 91% did not present difficulties. Concerning acceptance of the program, 83% responded favorably. According to opinion of the largest beneficiary, 67% believe to be state, 30% consumer and 3% companies. Therefore, the São Paulo tax note program instituted by the State of São Paulo, which aims to generate consumer credits, is in fact understood as favorable, since it indicates acceptance and participation of the majority of the research participants. Therefore, benefits are evident by increasing ICMS tax collection and reducing tax evasion. However, there are penalties that are applied in the improper use of the program, for both consumers and companies, when they do not transmit information to the tax authorities within the stipulated deadline.

**KEYWORDS:** Accounting. Taxation. Evasion. Tax Revenues. São Paulo Tax Note.

## 1 | INTRODUÇÃO

A evolução digital tem impactado, sobretudo, a maneira de praticar contabilidade. Um certificado digital assegura a validade jurídica do que for assinado via internet.

Caso a nota fiscal seja oriunda da aquisição de produtos e seja necessário cruzar cidades de caminhão, basta o portador carregar um DANFE (Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica) que conterà o código de barras, para que os agentes do Posto Fiscal dos postos de fronteira possam verificar a autenticidade das informações via internet. Tudo isso acordado entre a Secretaria da Fazenda e a Receita Federal. Estas são algumas das mudanças prometidas pela Nota Fiscal Eletrônica (BRASIL, 2008b).

O projeto NF-e visa implantar padrão nacional de documento fiscal eletrônico que substituirá, gradativamente, a forma atual de emissão de documento fiscal em papel, já que este tem a função de simplificar as obrigações dos contribuintes e, com isso, acaba por favorecer o acompanhamento, em tempo real, das transações pelo Fisco (KIDO; MULLER; PILAR, 2008).

Nota Fiscal Paulista trata-se de programa de estímulo à cidadania fiscal no Estado de São Paulo. Por meio da Lei n.º 12.685 e do Decreto n.º 52.096, ambos publicados em 29/08/2007, assumem o objetivo de estimular os consumidores a exigirem entrega do documento fiscal na hora da compra. (SÃO PAULO (Estado), 2007b).

Além disso, visa também gerar créditos aos consumidores e as empresas do Estado. Pois devolve até 20% do ICMS efetivamente recolhido pelo estabelecimento a seus consumidores. A Nota Fiscal Paulista é incentivo para que cidadãos ao adquirirem mercadorias possam exigir estabelecimento comercial por meio do documento fiscal. (SÃO PAULO (Estado), [2007]d).

## 2 | OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

Apresentar aos consumidores as funcionalidades, benefícios e penalidades (em caso de uso fraudulento) existentes no programa Nota Fiscal Paulista.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Explicar sobre as possibilidades de como utilizar os créditos e funções do sistema.
- Mostrar benefícios e penalidades que podem acarretar quando o programa NFP é usado de forma irregular.

## 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, foi utilizada a forma aplicada. Assim, tendo o interesse em resolver problemas por meio das descobertas, por meio da Pesquisa Descritiva de Campo.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc.

Pesquisa descritiva proposta, possibilita estabelecer relações entre variáveis, para que ao final possa reunir e analisar muitas informações sobre o assunto pesquisado (GIL, 2008)

A amostra do trabalho foi composta por 100 participantes, os quais foram selecionados aleatoriamente, no município de Fernandópolis, SP, no mês de setembro/2017, os quais assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), no ato da abordagem e concordância em participar da referida pesquisa.

Aplicação do questionário foi realizada por meio de um questionário (Apêndice B), contendo 6 perguntas, que tratavam do tema em estudo. No que se refere à pesquisa bibliográfica, buscou-se analisar as legislações vigentes, bem como material que apresentava o eixo temático. Estes por sua vez, foram em sua maioria obtidos por meio de pesquisa eletrônica.

## 4 | REVISÃO DA LITERATURA

### 4.1 Documentações Contábil/Fiscal

No que se refere à contabilidade não se deve buscar um conceito minucioso de documento, mas sim o emprego de elementos básicos para construir um possível

conceito de documento no sentido contábil, com itens que possam garantir à informação contábil a característica qualitativa de confiabilidade, dando relevância ao aspecto probatório (autenticidade) do documento.

A fim de identificar com mais clareza os documentos contábeis e fiscais deve-se seguir os procedimentos descritos nas Normas Brasileiras de Contabilidade. (CFC, 2011).

CONFORME AS NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

ITG 2000 ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL

9. Os livros contábeis obrigatórios, entre eles o Livro Diário e o Livro Razão, em forma não digital, devem revestir-se de formalidades extrínsecas, tais como: serem encadernados; terem suas folhas numeradas sequencialmente; conterem termo de abertura e de encerramento assinados pelo titular ou representante legal da entidade e pelo profissional da contabilidade regularmente habilitado no Conselho Regional de Contabilidade.

10. Os livros contábeis obrigatórios, entre eles o Livro Diário e o Livro Razão, em forma digital, devem revestir-se de formalidades extrínsecas, tais como: serem assinados digitalmente pela entidade e pelo profissional da contabilidade regularmente habilitado; serem autenticados no registro público competente.

(CFC, 2011, p. 2).

Além destes livros deve ainda efetuar o registro nos livros fiscais de entrada e saída. (SÃO PAULO (Estado), 2000).

Nos termos do Artigo 214 do RICMS, segundo São Paulo (Estado) (2000) o livro Registro de Entradas, modelo 1 ou 1-A, destina-se à escrituração da entrada, a qualquer título, de mercadoria no estabelecimento ou de serviço por este tomado.

Quanto ao livro Registro de saída, o Artigo 215 desse regulamento RICMS estabelece que se destine à escrituração da saída de mercadoria, a qualquer título, ou da prestação de serviço. (SÃO PAULO (Estado), 2000).

## 4.2 Nota Fiscal Convencional

Segundo Calderelli (1997) a nota fiscal convencional é um documento que comprova a existência do ato comercial, sendo emitido a cada circulação de mercadoria, bem ou prestação de serviços. Tem a necessidade maior de atender às exigências do Fisco quanto ao trânsito das mercadorias e das operações realizadas entre adquirentes e fornecedores.

“É o documento obrigatório nas operações mercantis, cujo valor registrado está sujeito ao recolhimento de Impostos de Circulação de Mercadorias (ICMS), quando for o caso”. (CALDERELLI, 1997, p.562).

A NF é um documento fiscal que tem por objetivo o registro de uma transferência de propriedade sobre um bem ou uma prestação de serviços por uma empresa a uma pessoa física ou jurídica. Nas situações em que a NF registra transferência de valor

monetário entre as partes, a NF também se destina ao recolhimento de impostos e a não utilização caracteriza sonegação fiscal (BRASIL, 2008).

#### 4.3 Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)

A NF-e é um arquivo com as informações relacionadas a transação em questão, este arquivo é assinado digitalmente garantindo a integridade dos dados e a autoria do emissor, passando a ter validade jurídica. A partir de então, a NF-e é enviada através da internet para a SEFAZ do estado onde a empresa de origem está instalada, para validação com tempo de resposta estimado em três minutos (BRASIL, 2007).

A implantação da NF-e constitui grande avanço para facilitar a vida do contribuinte e as atividades de fiscalização sobre operações e prestações tributárias pelo Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e pelo Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) (BRASIL, 2007).

Nota Fiscal Eletrônica enquadra-se na convergência dos objetivos do Projeto de Modernização da Administração Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil e dos correspondentes programas de Modernização da Administração Tributária dos Estados e Municípios. Sua finalidade é definir e implementar as regras de negócio, requisitos e funcionalidades de um processo informatizado para a emissão e controle de NFs em formato eletrônico (BRASIL, 2008).

#### 4.4 Nota Fiscal Paulista

Nota Fiscal Paulista (NFP) é um programa de estímulo à cidadania fiscal, que foi implantado no Estado de São Paulo, pela Lei nº 12.685 e pelo Decreto nº 52.096, ambos publicados em 29/08/2007, que tem por objetivo estimular os consumidores a solicitarem o documento fiscal no momento da compra em um estabelecimento comercial paulista. (SÃO PAULO (Estado), 2007).

Alguns dos principais benefícios que a Nota Fiscal Paulista traz para aos consumidores é a possibilidade de receber até 30% do ICMS (imposto cobrado pelas mercadorias), proporcional ao valor do documento fiscal de compra. Para isso, basta o consumidor solicitar o documento fiscal no momento da compra e informar o seu CPF para ter direito aos créditos.

O estabelecimento comercial deverá transmitir, no prazo definido pela legislação, os dados das notas fiscais de venda ao consumidor e dos cupons fiscais emitidos no período. A não transmissão desses dados poderá resultar em penalidades tributárias e não tributárias previstas na legislação. (SÃO PAULO (Estado), (2007).

Diante o exposto, cabe ressaltar que a emissão de documento fiscal é uma obrigação do estabelecimento comercial, pois se torna dever e obrigação do consumidor, enquanto um cidadão, exigir seu cumprimento.

Pode-se reafirmar que o sistema relacionado ao programa NFP conforme São Paulo (Estado) ([2007?]) e indica que as legislações abrangem 5 tipos de documentos



fiscais:

- Nota Fiscal Online, que é emitida no próprio Portal da Nota Fiscal Paulista;
- Nota Fiscal de Venda a Consumidor (Modelo 2), que é emitida em papel e cujos dados devem ser registrados posteriormente no sistema da Nota Fiscal Paulista;
- Cupom Fiscal, que é emitido pelos ECF - equipamentos emissores de Cupom Fiscal, e que, será registrado eletronicamente por lote no sistema da Nota Fiscal Paulista;
- Nota Fiscal mod. 1 ou 1-A, que também será registrada no sistema da Nota Fiscal Paulista individualmente ou por lote;
- Nota Fiscal Eletrônica, geralmente utilizada nas operações entre empresas e com disciplina de emissão específica; (SÃO PAULO, [2007?] e, não paginado).

Segundo a Lei Estadual n.º 12.685/ 2007 do Estado de São Paulo, que trata da questão sobre criação do Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado de São Paulo é também a que regulamenta todas as outras providências no que tange a NF. (SÃO PAULO (Estado), 2007b).

E, o Decreto Estadual n.º 54.179/ 2009 do Estado de São Paulo, com as atualizações em 2009 passam a regulamentar, também passa a gerir as providências para a sua efetividade. (SÃO PAULO (Estado), 2009).

Ao analisar o Decreto Estadual n.º 53.085/ 2008 do Estado de São Paulo se pode verificar que este documento regulamenta a aplicação de penalidade relativa à violação de direito do consumidor e também passa a organizar todas as demais providências correlatas necessárias para a sua efetividade. (SÃO PAULO (Estado), 2008a).

Quanto à observação no que condiz a Resolução n.º 18/2017 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, se pode afirmar que a referida dispõe sobre a atribuição e utilização de créditos do Tesouro do Estado pelas entidades paulistas de direito privado sem fins lucrativos no âmbito do Programa, bem como as outras providências no que confere o escopo da resolução. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Segundo a Resolução n.º 01/ 2013 da Secretaria da Fazenda em conjunto a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, aborda o cadastramento de entidades paulistas de educação, sem fins lucrativos, sendo a responsável por certificá-las como beneficentes para receber crédito relativo a documento fiscal que não indique o consumidor. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

A referida Resolução n.º 01/ 2013 da Secretaria da Fazenda em conjunto a Secretaria do Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, é que trata do cadastramento de entidade paulista de assistência social, sem fins lucrativos, para receber crédito relativo a documento fiscal que não indique o consumidor. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Já a Resolução n.º 40/ 2013 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo,



é que possibilita o cadastramento de entidade paulista sem fins lucrativos, da área de defesa e proteção de animal, para que possa receber crédito relativo a documento fiscal que não indique o consumidor. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Conforme a Resolução n.º 106/ 2010 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, atribui-se procedimentos aplicáveis à fiscalização da Secretaria da Fazenda no programa NFP. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Já a Resolução n.º 82/ 2010 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo é a responsável por disciplinar o cadastramento de pessoa física ou jurídica. (SÃO PAULO(Estado), [2007] d).

A Resolução Conjunta SF/SS n.º 01/ 2010 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo é que dispõe sobre o cadastramento de entidade paulista de direito privado da área da saúde, sem fins lucrativos, para receber crédito relativo a documento fiscal que não indique o consumidor. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Conforme a Resolução n.º85/ 2009 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo refere-se à questão que envolve atividades do programa NFP, sendo a sua implantação pela Lei n.º 12.685, de 28 de agosto de 2007, bem como as suas alterações. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

É a Resolução n.º 56/ 2009 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, que trata da questão do cálculo do crédito a ser atribuído ao consumidor. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Entretanto, a Resolução n.º 61/ 2008 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo é que dispõe sobre o benefício do sorteio de prêmios. E, por meio da Resolução n.º 58/ 2008 é que se instituiu o sistema de sorteio de prêmios para o programa NFP. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Já a resolução n.º 14/ 2008 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, é que estabelece os procedimentos necessários à utilização dos créditos concedidos pelo programa NFP. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

A Portaria CAT n.º 102/ 2007 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, tem a função de disciplinar o procedimento do registro eletrônico de Nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A, na própria Secretaria da Fazenda, bem como é a responsável por todas as outras providências no que se refere a questão do registro ao programa da NFP. (SÃO PAULO(Estado), [2007] d).

É por meio da Portaria CAT n.º 94/ 2007 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, que disciplina a emissão e o cancelamento de Nota Fiscal de Venda a Consumidor *Online* (NFVC *Online*) e também fornece as outras orientações necessárias a tal respeito. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

A Portaria CAT n.º 85/ 2007 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, estabelece e disciplina a questão que envolve o Registro Eletrônico de Documento Fiscal (REDF) e também verifica as outras providências necessárias a este assunto. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

A Portaria CAT n.º 52/ 2007 da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo,

refere-se a questão que envolve a geração e guarda de arquivo digital por contribuinte usuário de equipamento Emissor de Cupom Fiscal (ECF). (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

Diante o contexto, pode-se afirmar que o prazo é de 10 dias contados do cancelamento do respectivo documento fiscal, os quais são observados no art. 11 da Portaria CAT n.º 85/ 2007. Nesta mesma portaria verifica-se também as condições previstas na legislação no que condiz a Nota Fiscal de Venda ao Consumidor (modelo 2) e a Nota Fiscal Modelo 1/1A, os quais são registradas no sistema do programa NFP, já que podem também serem canceladas. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

O cancelamento significa que a operação por algum motivo não ocorreu. Desta forma, não pode ser feito após a entrega ou a saída da mercadoria do estabelecimento. No caso de NF modelo 2 e da NF Modelo 1/1A, emitidas em papel, todas as vias da Nota Fiscal devem ficar presas ao talonário, constando a indicação de que foram canceladas. Também dispõe a respeito de outros requisitos previstos na legislação do ICMS Paulista. (SÃO PAULO (Estado), [2007] d).

#### 4.5 Benefícios e Penalidades da Nota Fiscal Paulista

São Paulo (Estado) ([2007?]) e registra que o estabelecimento comercial que emite Nota Fiscal e registra documento no sistema NFP deve seguir as observações abaixo descritas:

- redução no tempo de guarda (armazenagem) dos documentos fiscais;
- redução do comércio informal e de produtos ilegais;
- dispensa de AIDF– Autorização para Impressão de Documentos Fiscais no caso de emissão exclusiva de Nota Fiscal online;
- maior isonomia e justiça fiscal, com diminuição da concorrência desleal.

Para quem receber uma Nota Fiscal emitida ou registrada no Sistema da NFP, segundo São Paulo (Estado) ([2007?]) e, deve-se observar as seguintes questões:

- fortalecer o exercício da cidadania, para contribuir com a redução da sonegação fiscal;
- possibilidade de receber 30% do ICMS recolhido a cada mês pelo estabelecimento fornecedor, que será distribuído a todos os compradores, proporcionalmente ao valor do documento fiscal de compra;
- o consumidor pode receber esse crédito em dinheiro ou por meio de descontos no pagamento do IPVA;
- participar de sorteios que distribuirão prêmios para os consumidores que solicitarem a NFP;
- os créditos acumulados das notas fiscais registradas para os consumidores só são liberados duas vezes ao ano: em abril (relativo ao 1º semestre do ano anterior) e outubro (referente ao 2º semestre do ano anterior).

Para a sociedade no programa NFP de acordo com São Paulo (Estado) ([2007?])

e) deve-se observar os seguintes itens:

- redução do consumo de papel (impacto ecológico);
- incentivo ao comércio eletrônico;
- padronização dos relacionamentos eletrônicos;
- redução do comércio informal e de produtos ilegais.

Ainda segundo São Paulo (Estado) ([2007?] e) o fornecedor que deixar de emitir ou entregar documento fiscal hábil ao consumidor, fica sujeito os seguintes sanções:

- multa no valor equivalente a 100 (cem) Unidade Fiscal do Estado de São Paulo (UFESPs);
- fiscalização da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON-SP);
- lavratura do Auto de Infração;
- todos os estabelecimentos comerciais do Estado de São Paulo são obrigados a participar do projeto NFP, com exceção de serviços de fornecimento de energia elétrica, gás canalizado e comunicação.

## 5 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a pesquisa pode-se observar que a falta de informações sobre o programa NFP por parte dos consumidores e estabelecimentos comerciais geram muitas dúvidas, que por sua vez causam reclamações, discussões e críticas pelo fato de não expor os objetivos do programa de forma clara e direta.

Desta forma, nota-se que esse déficit de informações provoca impacto grande que pode distorcer o objetivo principal do programa, além de contrariar um dos princípios objetivos do programa que é o esclarecimento de quanto é gasto de cada operação.

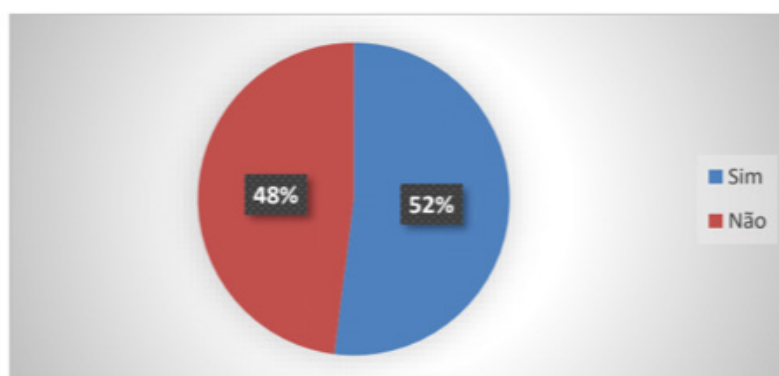


Gráfico 1 – Você conhece o programa Nota Fiscal Paulista?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

Conforme o Gráfico 1 acima é possível entender a resposta sobre o conhecimento

do programa NFP pelos participantes, no qual 52% afirmam que sabem da existência do mesmo.

A evidência desta questão é apontada por Mattos, Rocha e Toporcov (2003) como uma nova percepção que introduz a temática a partir da indução de que as autoridades conduziram os consumidores no que refere à fiscalização, cuja base incluiu incentivos fiscais, bem como campanhas televisivas com apresentação dos benefícios dos programas aos consumidores para reafirmar a importância destes no aumento da arrecadação.

Tal questão acaba também por reafirmar o fato de 54% dos entrevistados serem cadastrados no programa NFP, conforme demonstra o gráfico 2, abaixo.

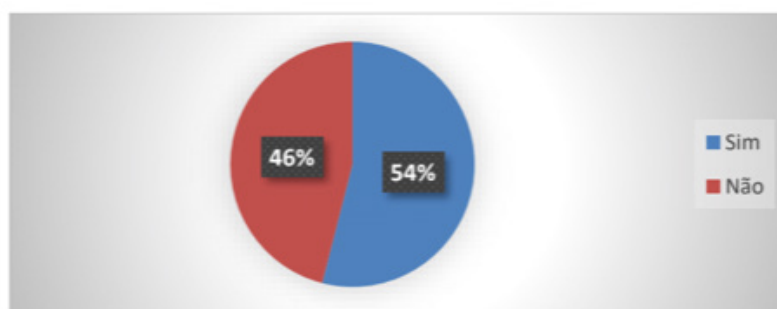


Gráfico 2 – Você é cadastrado no programa Nota Fiscal Paulista?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

Conforme Gráfico 3, em relação as solicitações da inserção do CPF na nota fiscal, 54% dos entrevistados afirmaram realizar tal solicitação.

De fato, a partir de outubro de 2007, iniciou-se o programa NFP, cuja operação segundo Mattos, Rocha e Toporcov (2003) devolve até 30% do valor recolhido de ICMS pelo fornecedor ao consumidor, desde que identificado o seu cadastro de pessoa física (CPF) ou jurídica (CNPJ).

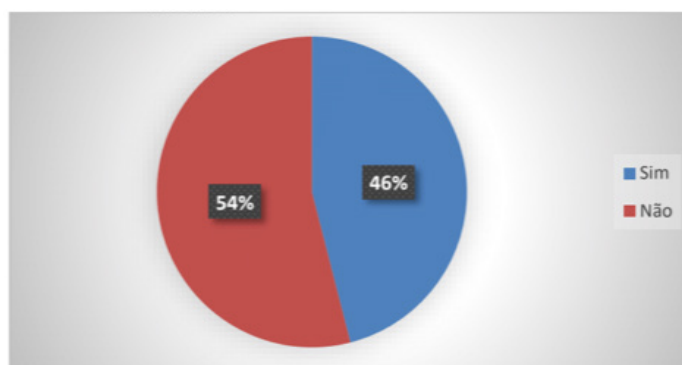


Gráfico 3 – Em suas compras você solicita seus CPF nas notas fiscais?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

Ainda para os autores Mattos, Rocha e Toporcov (2003), trata-se de mecanismo

de incentivo proposto pelo Governo Estadual para consumidores, pois ao solicitarem o documento fiscal no ato de suas compras ao estabelecimento comercial, passam a receber créditos e também concorrem a prêmios em dinheiro.

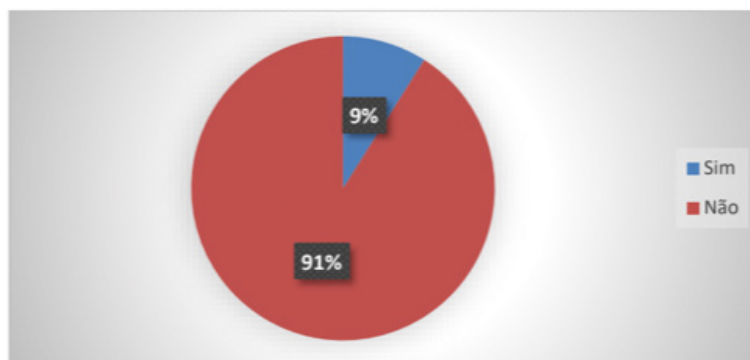


Gráfico 4 – Sente alguma dificuldade/ recusa ao solicitar Nota Fiscal Paulista em estabelecimento comercial?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

Já em relação à existência e/ou recusa ao solicitar a NFP em estabelecimento comercial, a maioria, 91% dos entrevistados afirmaram não apresentar dificuldades nesse sentido, conforme demonstra o gráfico 4 abaixo:

Já no que se refere à questão da aceitação pode-se notar com a pesquisa que a maioria, 83% é favorável ao programa, de acordo com o gráfico 5.

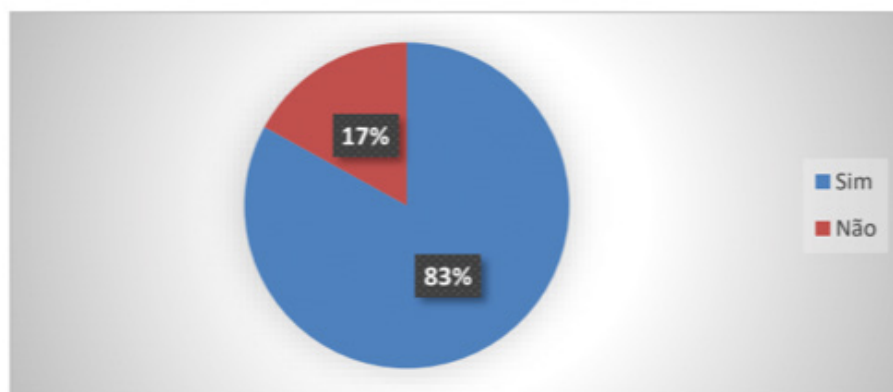


Gráfico 5 – Você é a favor do programa Nota Fiscal Paulista?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

O Gráfico 6 demonstra qual o mais beneficiado com a NFP, a maioria 67% dos entrevistados acredita ser o governo, contudo, 30% dos entrevistados acham que é o consumidor e apenas 3% acreditam ser as empresas as mais beneficiadas com o programa.

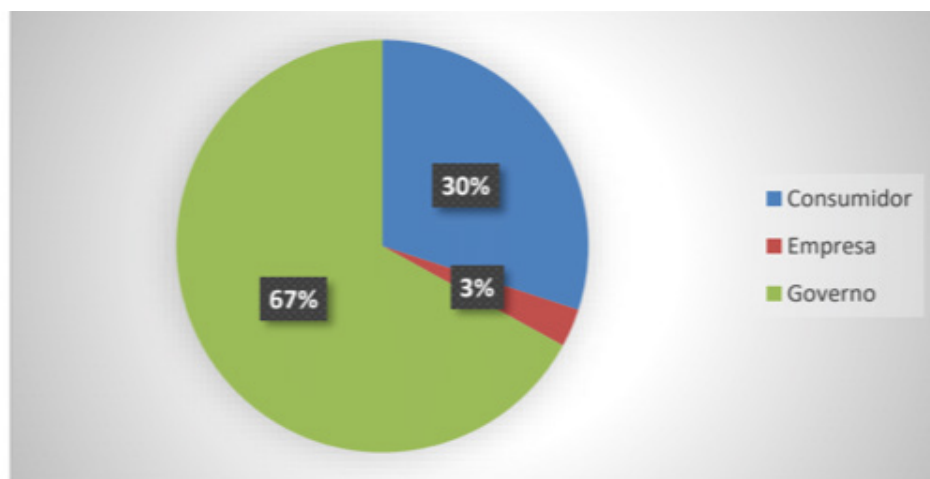


Gráfico 6 – Em sua opinião quem mais se beneficia com a Nota Fiscal Paulista?

Fonte: Dos Próprios Autores, 2017.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

ANF-e gera uma desburocratização da atividade tributária por meio da simplificação e cumprimento das obrigações acessórias, pois pode facilitar a escrituração contábil e o controle de documentação das empresas.

De fato, a NFP é um programa do governo do Estado que oferece ao cidadão o direito de receber de volta uma porcentagem do ICMS (Imposto sobre Circulação de mercadorias e Serviços) que incidiu sobre qualquer produto comprado ou serviço contratado em São Paulo.

Além disso, pode a NFP ainda apresentar os benefícios tanto para as empresas, quanto para o consumidor, já que também tem a função de combater a Sonegação Fiscal.

Pode-se assim relatar que o referido trabalho, apresenta que esse programa da NFP gera satisfação por parte dos envolvidos. Além disso, o conhecimento do programa é amplo, já que apresentou na coleta de dados número significativo de cadastros, tendo por base os 100 participantes que responderam as questões.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. **Decreto-Lei nº 9532**, de 10 de dezembro de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9532.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9532.htm)>. Acesso em: 31 agosto 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Fazenda. **Nota fiscal eletrônica**. 2007. Disponível em:<<http://www.fazenda.gov.br/nfe>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Nota fiscal eletrônica**. 2008a. Disponível em:<<http://www.fazenda.gov.br/nfe>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Portal nacional da nota fiscal eletrônica**. Brasília, 2008b. Disponível em: <<http://www.nfe.fazenda.gov.br/portal>>. Acesso em: 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução CFC Nº 1364 de 25/11/2011**: declaração comprobatória de percepção de rendimentos. 2011. Disponível em: <[www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1364-2011.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1364-2011.htm)>. Acesso em: 23 maio 2017.

CALDERELLI, A. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. São Paulo: CETEC, 1997.

DIAS, D. S. *et al.* Função da nota fiscal na produção de informações contábeis, demonstrações e apuração dos impostos. **Revista Científica da Faminas**. Muriaé, v.2, n.1, p. 124, jan.-abr. 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

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

CFC - Conselho Federal de Contabilidade. **Normas brasileiras de contabilidade**. Brasília. 2011. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

KIDO, V. M.; MÜLLER, A. N.; PILAR, R. **Manual da nota fiscal eletrônica**. Curitiba: Juruá. 2008.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes. 1997.

MATTOS, E.; ROCHA, F.; TOPORCOV, P. Programas de incentivos fiscais são eficazes? Evidência a partir da avaliação do impacto do programa nota fiscal paulista sobre a arrecadação de ICMS. In: Revista Brasileira Economia. vol.67, n.1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71402013000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71402013000100005)>. Acesso em: 10 maio. 2017.

MOURA, I. J. L.; FONSECA, T. O.; DIAS, M. A. **O papel do contador no mercado globalizado**. 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Baiana de Ciências, Salvador. Disponível em: <[http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/368/1102/Artigo\\_2\\_-\\_Papel\\_do\\_contador\\_no\\_mercdo\\_globalizado.pdf](http://arquivos.suporte.ueg.br/moodlebetinha/moodledata/136/moddata/assignment/368/1102/Artigo_2_-_Papel_do_contador_no_mercdo_globalizado.pdf)>. Acesso em: 09 jun. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Fazenda de São Paulo. **RICMS**. 2000. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2000/decreto-45490-30.11.2000.html>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Decreto nº 52.096**. 2007a. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=73686>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Estadual nº 12.685**. 2007b. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=73685>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Nota fiscal paulista**: manual do contribuinte e do contabilista. Versão 1.0 - 21/09/2007c. Disponível em: <<http://www.nfp.fazenda.sp.gov.br/manual%20do%20contribuinte%20e%20contabilista.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Nota Fiscal Paulista**: legislação. [2007]d. Disponível em: <<http://www.nfp.fazenda.sp.gov.br/legislacao.shtm>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Nota fiscal paulista**: perguntas frequentes. [2007?] e. Disponível em: <<http://www.nfp.fazenda.sp.gov.br/perguntas.shtm>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Nota fiscal paulista**. [2007]f. Disponível em: <<http://www.educacao.fiscal.sp.gov.br/contents/Nota%20fiscal%20paulista%20simples%20nacional%20v.2.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.



\_\_\_\_. **Decreto** nº 53.085. 2008a. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=97985>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_. **Nota fiscal eletrônica**. 2008b. Disponível em: <<http://www.fazenda.sp.gov.br/nfe>>. Acesso em: 10 maio 2017.

\_\_\_\_. **Decreto nº 54.179**. 2009. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=155145>>. Acesso em: 10 maio 2017.

## APÊNDICE A



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Venho solicitar a V. Sa. a autorização para coleta de dados, com a finalidade de realizar a pesquisa de iniciação científica intitulada: **NOTA FISCAL PAULISTA E SEUS REFLEXOS**, cujo objetivo é saber qual é o conhecimento que o consumidor tem a respeito do programa. A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de um questionário com perguntas de múltipla escolha, Fernandópolis - SP. e tem como alvo todo os tipos de consumidores que nesta cidade reside. Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos no trabalho de conclusão de curso. Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

|            |           |            |
|------------|-----------|------------|
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |
| NOME _____ | RG. _____ | ASS. _____ |

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_ ASS. \_\_\_\_\_

NOME \_\_\_\_\_ RG. \_\_\_\_\_

ASS. \_\_\_\_\_ APÊNDICE B

| FACULDADES INTEGRADAS DE FERNANDÓPOLIS  |   |   |
|---|---|---|
|                            | <b>TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO</b><br><b>CIÊNCIAS CONTÁBEIS - 8º SEMESTRE</b><br><b>NOTA FISCAL PAULISTA</b> |  |
| Sexo:   | ( ) Feminino ( ) Masculino  |   |
| Idade:  |   |   |
| <b>1) Você conhece o programa Nota Fiscal Paulista?</b>   |   |   |
| ( ) Sim   | ( ) Não   |   |
| <b>2) Você é cadastrado no programa Nota Fiscal Paulista?</b>   |   |   |
| ( ) Sim   | ( ) Não   |   |
| <b>3) Em suas compras você solicita seu CPF nas notas fiscais?</b>  |   |   |
| ( ) Sim   | ( ) Não   |   |
| <b>4) Sente alguma dificuldade/recusa ao solicitar a Nota Fiscal Paulista em estabelecimento comercial?</b> |   |   |
| ( ) Sim   | ( ) Não   |   |
| <b>5) Você é a favor do programa Nota Fiscal Paulista?</b>  |   |   |
| ( ) Sim   | ( ) Não   |   |
| <b>6) Em sua opinião quem mais se beneficia com a Nota Fiscal Paulista?</b>                                 |   |   |
| ( ) Consumidor ( ) Empresa ( ) Governo  |   |   |

## EVOLUTION AND TRENDS IN MANAGEMENT SYSTEMS BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS

### **Héctor Rubén Tarcaya**

Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ingeniería, IIDISA.  
Salta - Argentina

### **Angélica Noemí Arenas**

Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, IDEI.  
Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ingeniería, INIQUI, IIDISA.  
Salta - Argentina

### **Gloria Plaza**

Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ingeniería, INIQUI, IIDISA.  
Salta - Argentina

**ABSTRACT:** The quality concept started mainly with the statistical control of products. Then it was continued with the quality assurance to apply it to the continuous improvement process. However, since the emergence of standardized management systems in the 80s, the schemes, and reference standard of the operation and management of these systems have changed, being those issued by ISO (International Organization for Standardization) the most recognized and applied. In this work, the evolution and trend of the management systems in organizations are analyzed based on the modifications in the ISO 9001 and 14001 standards.

**KEYWORDS:** ISO standards; management system; quality; risk.

### **METHODOLOGY**

A bibliographic survey was carried out on the Internet, through identified keywords in Spanish and English, as well as their synonyms and combinations through the corresponding Boolean operators (AND, OR, NOT). The search strategy includes the review of specialized databases and official ISO page.

It was established as inclusion criteria the use of documents that contain useful dates for the research. Also, works preferentially in pdf format with bibliographic references that contribute to sustaining its authenticity.

### **RESULTS AND DISCUSSION**

One of the definitions of management systems states an interrelated set of elements like procedures, instructions, formats, and others. Through these, the organization plans, executes and controls certain activities to achieve its objectives. (HERAS et al, 2007). It is also specified as a guide that explains the daily company management: defining the organizational structure of the company,

the processes, the main procedures of business and the corresponding assigned responsibilities (CASADESÚS et al, 2005). All these aspects referring to quality, environment, prevention of occupational risks, innovation, among others, can be managed through systematized procedures according to standards. Any of those standards mentioned have application in a company or organization. Considering the latter as a system since is formed by a set of interrelated elements (HERAS et al, 2006). Besides, it is an “open system” for being in a continuous relationship with the environment, influenced by it but at the same time influencing it.(CHAMORRO MERA, 2003).

The standards of the ISO 9000 series were the first ones that had a good acceptance to implement systems relation to quality. The first version of 1987 was based on BS 5750. They are standards developed by the British standardization organization, British Standards Institution (BSI), which established requirements for the implementation of a quality assurance system. The 1994 version maintained the quality assurance vision and contemplated minor changes. The first significant modifications occurred in the 2000 version. The system to be implemented was generically called Quality Management System. It has a processes management approach and introduces requirements related to continuous improvement and customer satisfaction which differentiates it from the quality assurance. To this are added changes of a single certifiable norm, ISO 9001, and changes in its structure, in part adopting a certain similarity with the ISO 14001 norm, arise in 1996 for environmental management systems. The great diffusion of ISO 9000 for the quality management system, has facilitated the diffusion of others standards of similar structure and corresponding to different aspects of the management of the company as they were the ISO 14001 of the environmental management system and the OHSAS 18001 norm of safety management system and occupational health (SAIZARBITORIA et al, 2006).

In the 2008 version, ISO 9001 had minor significant changes. However, in its current version 2015 it changes its structure in order to facilitate its integration with other series such as ISO 14000 of environmental management and ISO 26000 of social responsibility. The requirements are grouped into the titles of: organizational context, leadership, planning, support, operation, performance evaluation and improvement. As regards the terminology, some concept modifications were included and new definitions incorporated: risk, performance, organizational context, knowledge, and improvement. This version aimed to adapt to the new context of the different organizations, incorporating the focus on products, services, non-profit organizations and public system, with a more generic profile and that is more easily applicable to services. It incorporates an emphasis on the concept of leadership, based on the idea that the quality system should be managed strategically by management, and should remain committed. It contains less prescriptive requirements since it is intended objectives and goals are fulfilled, beyond the formal method used like the non-binding nature of the quality manual. Another significant change was the identification of context

risks for both negative and positive issues so an organization can use risks as an opportunity for improvement (HUBBARD, 2009). However, it involves the identification and management of the risks first.

Respect to ISO 14001, this norm was published in 1996 based on the British norm BS7750 and it established requirements for an environmental management system. It had minor changes in the 2004 version and, like ISO 9001, in 2005 modifications of mayor relevance were presented. It incorporates the context, approach of risks and opportunities and the concept of the complete life cycle of its products, to ensure the environmental protection by designing them until their final disposal. It also promotes the proactive implementation of initiatives to reduce waste, decrease and effective control of pollution and the efficient management of resources (TARCAYA et al, 2016).

The demands of the regional and global markets, the assurance and certification by third parties of compliance of certain requirements for the different suppliers, regardless of the geographical location in which the integral parts of the business are located, has caused that in a few years the development of the management systems have more weight inside the companies (ULLOA-ENRIQUEZ, 2012), in order to obtain higher returns in their processes (GISBERT SOLER et al, 2014).

Both the ISO 9001 and 14001 are certifiable standards. They allow a third party to verify the operation of the management system of the organization. The most popular ISO management standards are still widely appreciated, with a combined total of 1.644.357 certificates worldwide (ISO, 2018).

According to what was published by the International Organization for Standardization (ISO, 2017), the following tables show the corresponding evolution of certifications, both locally and globally.

| <b>Standard</b> | <b>2.011</b> | <b>2.012</b> | <b>2.013</b> | <b>2.014</b> | <b>2.015</b> | <b>2.016</b> |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ISO 9.001       | 1.009.845    | 1.017.279    | 1.022.877    | 1.036.321    | 1.034.180    | 1.105.937    |
| ISO 14.001      | 243.393      | 260.852      | 273.861      | 296.736      | 319.496      | 346.147      |
| ISO 22.000      | 19.351       | 23.278       | 24.215       | 27.690       | 32.061       | 32.139       |
| ISO 50.001      | 0            | 1.777        | 2.590        | 1.939        | 5.220        | 8.231        |

Table 1. Certifications worldwide. Source: The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016

| <b>Standard</b> | <b>2.011</b> | <b>2.012</b> | <b>2.013</b> | <b>2.014</b> | <b>2.015</b> | <b>2.016</b> |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ISO 9.001       | 4.753        | 6.605        | 6.634        | 6.741        | 7.112        | 7.059        |
| ISO 14.001      | 784          | 1.268        | 1.308        | 1.339        | 1.422        | 1.619        |
| ISO 22.000      | 93           | 108          | 117          | 144          | 137          | 104          |
| ISO 50.001      | 0            | 2            | 6            | 8            | 11           | 10           |

Table 2. Certifications in Argentina. Source: The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016

The tables show the recognition of the previously mentioned standards accepted by organizations because they continue to increase certifications both locally and globally, with ISO 9001 being the one with the highest number of certifications. The ISO 14001, with an appearance difference of 9 years, is in second place in numbers of certifications and reaches the number of 1.619 in our country.

Tables 1 and 2, show the statistics standards certifications that emerged in recent years; the ISO 22000 and ISO 50001. The first was published in 2005 and refers to the requirements of food safety management systems. The ISO 50001 was published in 2011 and relates to the requirements of energy management systems. Although the ISO 50001 was published not long ago, certifications have been made in Argentina since 2012.

Even though there is still no valid rule that incorporates integral management, several authors emphasize the business advantages of the integration process. Besides it contributes to achieving more confidence, motivation and staff participation (RICARDO CABRERA et al, 2015) strengthening organizations.

When analyzing the available bibliography and the different criteria of several authors on the harmonization, organization, and integration of management systems of environmental quality, energy and health and safety at work, a series of benefits can be described. These benefits are based on the integration of management systems which relate in the following way: rationalization of internal work in terms of documentation avoiding duplication; integration of data and information; development of mayor staff competence and skills to efficiently act when facing non-conformities. Also, based on results there is evidence of a better performance of the company; increase in effectiveness and efficiency in systems management in the achievement of the objectives and goals; the reduction of the use of resources and the time spent in carrying out the integrated processes; the internal communication improvement, such as the external image, achieving more confidence of customers and suppliers. Additionally, other results are obtained in the internal learning of the company like promoting leadership (ANTÚNEZ SAIZ et al, 2016). To all these aspects, the integrated vision of the identification of the context and risks is added.

## **FINAL CONSIDERATIONS**

There is a trend of great acceptance of international ISO standards in organizations for the implementation of management systems of different aspects: activities, products, and services. Since, it produces an internal value of the organization by the process improvement. Consequently, it also creates a value of the staff welfare.

The ISO 9001 standard continues to be the most implemented and certified management system standard, As regards the others and from its first publication to the present, there was an evolution from the concept of assurance to quality management,



aligned with the PHVA cycle (plan, do, verify and act) of continuous improvement. The other standards of management systems, the ISO 14001 and the ISO 50001, have the same structure as the ISO 9001. This facilitates the integration between the standards, for an effective implementation and a more efficient administration of the resources used for the systems' execution.

The concept of context identification and of risks is the most novel and common to all the latest versions of ISO standards after 2010. It created a management framework based on identifying risk situations and evaluating them by proposing control alternatives. The tendency is that every management system based on ISO international standards, considers risk management as a daily tool in the planning and activities of organizations. Parallel to the recent emergence of ISO 45001, of occupational health and safety management system, in 2018, there is another ISO standard with a structure for the system integration.

## REFERENCES

ANTÚNEZ SAIZ, V.; FERNÁNDEZ LLORET, M.; DELGADO FERNÁNDEZ, M. **La gestión integrada de la calidad en el contexto económico actual: una mirada a los procesos de un laboratorio farmacéutico cubano.** Revista Cubana De Ciencias Económicas-EKOTEMAS- RNPS: 2429; ISSN: 2414-4681; Vol. 2; No. 3; septiembre - diciembre; 2016.

CASADESÚS, M.; HERAS, I.; MERINO, J. **Calidad práctica.** Prentice Hall – Financial Times, Pearson Educación S.A. Madrid. Spain. 2005.

CHAMORRO MERA, A. **El etiquetado ecológico: Un análisis de su utilización como instrumento de marketing.** Tesis doctoral. University of Extremadura. Spain. 2003

GISBER SOLER, V.; BOHIGUES ORTIZ, A. **Developments in the implementation of integrated management systems.** 3C Empresa (Edition 20) Vol.3, N° 4. November 2014- February 2015, 193-205. Innovation and Development Area, S.L. ISSN: 2254 – 3376. Alcoy. Alicante. Spain. 2014.

HERAS, I.; CASADESÚS, M. **Los estándares internacionales de sistemas de gestión: pasado, presente y futuro.** Boletín ICE, núm.2876, Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pp.45-61. Madrid. Spain. 2006.

HERAS, I.; BERNARDO, M.; CASADESÚS, M. **La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales:** Resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. Universidad del País Vasco. Spain. 2007.

HUBBARD, D. **The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It.** John Wiley & Sons. England. 2009.

ISO (2004). **ISO 14001: 2004 Standard.** Environmental management systems. Requirements with guidance for use. Geneva, Switzerland.

ISO (2008). **ISO 9001: 2008 Standard.** Quality management systems. Requirements. Geneva, Switzerland.

ISO (2015). **ISO 9001: 2015 Standard.** Quality management systems. Requirements. Geneva, Switzerland.



ISO (2015). **ISO 14001: 2015 Standard**. Environmental management systems. Requirements with guidance for use. Geneva, Switzerland.

ISO (2018). **Annual report 2017. Building for a better future**. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual\\_reports/en/annual\\_report\\_2017\\_en.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/annual_reports/en/annual_report_2017_en.pdf)

ISO (2017). **The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016**. [https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00.\\_Executive\\_summary\\_2016\\_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2](https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00._Executive_summary_2016_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2)

RICARDO CABRERA, H.; MEDINA LEÓN, A.; NEÑEZ CHAVIANO, Q. **Tendencias internacionales y nacionales en los sistemas de gestión empresariales**. Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea], 7 (3). pp. 40-46. Cuba. 2015. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

SAIZARBITORIA, I; CASADESÚS, M.; KARAPETROVIC, S. **El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de la calidad**. XVI Congreso Nacional de Acede. Septiembre 2006. Valencia. España. 2006.

TARCAYA, H.; PLAZA, G. **La tendencia de los sistemas de gestión basados en estándares ISO 9001 y 14001**. XI Jornadas de Ciencia y Tecnología de las Facultades de Ingeniería del NOA. Jujuy. Argentina. 2016.

ULLOA-ENRIQUEZ, M. **Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad**. Caso de estudio Empresa de Elaborados Cárnicos S.A. de Latacunga. Tesis doctoral. Universidad de Holguín. Ecuador. 2012.

## GESTÃO AMBIENTAL NO CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO - UFPI: UMA QUESTÃO DE RELEVÂNCIA SOCIAL

### **Débora Fernandes dos Santos**

Universidade Federal do Piauí - DCAI/CMRV/  
UFPI  
Parnaíba - PI

### **Walkyane Alyne Santos Oliveira**

Universidade Federal do Piauí - DCAI/CMRV/  
UFPI  
Parnaíba - PI

### **Mara Águida Porfírio Moura**

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/  
CMRV/UFPI  
Parnaíba - PI

### **Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva**

Universidade Federal do Piauí - GEPAD/DCAI/  
CMRV/UFPI  
Parnaíba - PI

**RESUMO:** Ao tratar da construção de sociedades sustentáveis, o agente governamental assume importante papel, seja na elaboração, na execução ou na difusão de ações que permitam o efetivo desenvolvimento sustentável. Já que o financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES se dá por caráter público, necessita dar um retorno para a sociedade de forma efetiva. Nesse contexto, a pesquisa apresentou a seguinte problemática: Quais as ações que CMRV da UFPI realiza para gerenciar os recursos públicos de forma sustentável,

considerando a Administração Pública? O objetivo foi o de identificar e caracterizar as ações realizadas pelo Campus Ministro Reis Velloso da UFPI para gerenciar os recursos públicos de forma sustentável. Uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória bibliográfica, cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista realizada com o diretor do Campus. Como resultado, percebe-se que há projetos “idealizados”, mas ainda não são postos em prática devido às preocupações com as atividades e responsabilidades demandadas por cargos ocupados, e também, pelo momento de transição vivenciado pela instituição, cujo campus em que ocorreu esta pesquisa deixará de ser Campus para se tornar uma universidade independente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública. Gestão Ambiental. IFES.

**ABSTRACT:** In dealing with the construction of sustainable societies, the governmental agent assumes an important role, be it in the elaboration, execution or diffusion of actions that allow the effective sustainable development. Since the financing of the Federal Institutions of Higher Education - IFES is given by public character, it needs to give a return to society in an effective way. In this context, the research presented the following problem: What are the actions that CMRV of the UFPI performs to

manage public resources in a sustainable way, considering the Public Administration? The objective was to identify and characterize the actions carried out by Campus Ministro Reis Velloso of UFPI to manage public resources in a sustainable way. A research of qualitative and exploratory bibliographic nature, whose instrument of data collection was an interview with the director of the Campus. As a result, we can see that there are “idealized” projects, but they are still not put into practice due to concerns about the activities and responsibilities demanded by occupied positions, and also by the moment of transition experienced by the institution, whose campus where this occurred research will cease to be Campus to become an independent university.

**KEYWORDS:** Public administration. Environmental management. IFES.

## 1 | INTRODUÇÃO

A gestão universitária demanda por conhecimentos e práticas das teorias administrativas para que a Instituição de Ensino Superior - IES possa se configurar como organização voltada para resultados, tendo em vista, que seu financiamento se dá por caráter público e necessita apresentar um retorno para a sociedade de forma efetiva, eficiente e eficaz da utilização e descarte dos recursos públicos (BIAZZI *et al.* 2011).

Ao tratar da construção de sociedades sustentáveis, o agente governamental assume importante papel, seja na elaboração, na execução ou na difusão de ações que permitam o efetivo desenvolvimento sustentável (KRUGER *et al.* 2011, p.45).

Diante disso, este estudo tem como pergunta norteadora: Quais as ações que CMRV da UFPI realiza para gerenciar os recursos públicos de forma sustentável, considerando a Administração Pública? Para tal, o principal objetivo deste estudo voltou-se a identificar e caracterizar as ações realizadas pelo Campus Ministro Reis Velloso da UFPI para gerenciar os recursos públicos de forma sustentável. A pesquisa de natureza qualitativa do tipo bibliográfico utilizou além da consulta a artigos e periódicos, contou também com a aplicação de uma entrevista semiestruturada com o diretor do campus.

Diante disso, a pesquisa se justifica pela oportunidade de investigação de um assunto tão atual e de grande interesse público, acadêmico e profissional, já que a discussão sobre gestão ambiental se faz necessária pela sua crescente importância tanto no setor privado quanto no público.

## 2 | ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO AMBIENTAL

Administração Pública se refere ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico (BRESSER PEREIRA, 1995). Consiste no conjunto das normas, leis e função existentes para organizar a administração do estado em todas as suas instâncias e

tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2015, art. 37).

Ao longo das últimas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar. Várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado.

Há evidências, no entanto, de que os projetos de melhoria (intervenção) devem ser adaptados ao contexto do setor público (ONGARO *et al* 2004 apud BIAZZI *et al* 2011), devido à existência de características específicas deste setor, como sua cultura organizacional peculiar, aspectos políticos e ambiente burocratizado. No setor público, cultura organizacional enfatiza a estabilidade e a burocratização do trabalho, aspectos que dificultam a implantação de processos orientados para resultados, para o cidadão e principalmente para o que tange ao meio ambiente (sustentabilidade).

No caso de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, existe a necessidade de observação das normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social, para serem implementadas ou executadas ações principalmente em seu contexto ambiental, ou seja, a origem e os destinos dos recursos financeiros, materiais e humanos.

Nesse contexto, a discussão sobre gestão ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade não é recente e tem ganhado cada vez mais espaço e força, a partir das preocupações e exigências de uma sociedade moderna, atenta aos novos padrões de produção, consumo e descarte. Pensando nisso, as instituições públicas devem ser exemplos no que tange a gestão ambiental, por estarem diretamente interligadas por meio de serviços essenciais à coletividade.

No Brasil, a Constituição Federal, em seu artigo 225, ao estabelecer o “meio ambiente ecologicamente equilibrado” como direito dos brasileiros, “bem de uso comum e essencial à sadia qualidade de vida”, também, atribui ao “Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (QUINTAS, 2009, p.72).

Ao tratar da construção de sociedades sustentáveis, o agente governamental assume importante papel, seja na elaboração, na execução ou na difusão de ações que permitam o efetivo desenvolvimento sustentável. Cabe ao ente governamental proporcionar meios para a concretização dessa sustentabilidade.

[...] o governo brasileiro, alinhando as diretrizes de sustentabilidade, também para sua atuação e visando a promoção de práticas sustentáveis no cotidiano dos entes públicos, instituiu em 1999, o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que, embora não tenha obrigatoriedade legal, tem sido difundida e recomendada para os entes da administração pública (KRUNGER *et al.*, 2011, p.45).

Assim, observamos a importância da gestão ambiental no contexto das instituições de ensino superior e, principalmente, na esfera pública, com base na literatura nacional que é apresentada por Krunger et al (2011),

[...] alguns estudos se destacam, como o de Boff; Oro e Beuren (2008) que pesquisaram a gestão ambiental de uma Instituição de Ensino Superior; Bolzan; Weber e Löbler (2010) estudaram como são tratados os resíduos sólidos em uma instituição pública. Dziejic e Dziejic (2010) pesquisaram o fluxo de materiais em uma universidade de Curitiba, focando na minimização de emissões, consumo de água e energia e produção de esgoto e resíduos. Lima Jr; Oiko e Cavicchioli (2010) estudaram a caracterização, destinação final de resíduos sólidos e avaliação do nível de conscientização dos funcionários da Universidade Estadual de Maringá, quanto ao gerenciamento de resíduos em setores específicos da instituição. Paula e Mendonça (2010) discutiram a importância da atuação socioambiental das IES (KRUNGER et al., 2011, p.47).

Dessa maneira, é clara a importância de se estudar gestão ambiental no contexto das instituições de ensino superior públicas, no que tange ao universo da Universidade Federal do Piauí, em específico o Campus Ministro Reis Velloso.

### 3 | METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de caráter exploratório bibliográfico e com instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada realizada com o director do Campus de Parnaíba, acrescida de observações *in loco* realizadas na UFPI - Campus Ministro Reis Velloso. Os resultados analisados foram apresentados de forma descritiva através de um quadro, com base na pesquisa bibliográfica, o que caracterizou este trabalho como um estudo teórico.

A pesquisa bibliográfica explicou o problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em artigos e livros, e de uma pesquisa documental que se desenvolveu através da utilização de materiais sem tratamento analítico ou interpretativo de dados disponíveis no site da própria instituição estudada.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois buscou contextualizar e mostrar as ações que são executadas na Universidade Federal do Piauí - Campus Ministro Reis Velloso. Para análise dos dados obtidos na pesquisa, utilizou-se um quadro para expor de forma clara e organizada as informações adquiridas por meio da entrevista.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão sobre gestão ambiental em instituições públicas necessita uma observação do contexto em que esta é praticada. A sua finalidade pode ser a busca pela ecoeficiência, pelo aumento da reutilização dos recursos, ou seja, a busca de torná-lo “re-útil” e a aplicação dos instrumentos de gestão ambiental pública como suporte ao processo para eficiência de recursos. O que distinguirá uma postura da outra será a finalidade das intervenções, se serão realizadas com o propósito econômico, social,

segurança, qualidade ambiental e dentre outros, contanto que sejam mais de uma premissa fundante. Para observar tais aspectos, foram listadas ações por Tauchen e Brandli, (2006) feitas por algumas Instituições Públicas de Ensino Superior:

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é um exemplo de tentativa da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental. Foi criada uma coordenadoria de Gestão Ambiental ligada diretamente ao gabinete da reitoria, e, ainda, foi estabelecida uma política de gestão ambiental responsável. Por meio desta, privilegiou-se utilizar o ensino como uma busca contínua para melhoria da relação homem e meio ambiente, tratando a comunidade como parceira dessa proposta e visando uma melhor qualidade de vida pela geração do conhecimento (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

No sistema de coleta dos resíduos químicos da UFSC, por exemplo, uma empresa terceirizada é a responsável pela coleta e destinação final adequada destes resíduos. Ainda foi desenvolvido, por meio de parceria com órgãos públicos estaduais, ONGs e associações, o Projeto Sala Verde. Esta atividade consiste em criar um espaço na instituição dedicado ao delineamento e desenvolvimento de atividades de caráter educacional, tendo como uma das principais ferramentas a divulgação e a difusão de publicações sobre Meio Ambiente (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

Conforme Tauchen e Brandli (2006, p. 509), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) também vem se empenhando em implementar um SGA. Inicialmente foi realizado um diagnóstico sobre os resíduos gerados e suas diferentes destinações nas unidades da universidade. Com esta iniciativa, foi possível obter informações muito úteis acerca dos resíduos gerados pela UFRGS.

Analisando o diagnóstico realizado a partir dos dados obtidos na UFRGS, foi constatada a existência de algumas iniciativas pontuais objetivando melhoras nos aspectos ambientais da universidade. Na Escola de Engenharia, um grupo formado por estudantes do curso de Engenharia de Materiais planejou um sistema de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Urbanos (GRSU).

Segundo Tauchen e Brandli (2006, p.510), a Escola de Administração é outra unidade da UFRGS que também vem desenvolvendo atividades relacionadas à Gestão Ambiental. A partir da iniciativa de um grupo de alunos orientados por um professor, também foi proposta a implementação de um Sistema de Gerenciamento de Resíduos Sólidos Urbanos nesta unidade.

O grupo realizou o levantamento dos resíduos gerados e, atualmente, ações possíveis para a diminuição do consumo de energia e água estão em implantação.

Já a Universidade Federal do Paraná, com parceria do Departamento de Engenharia Química, buscou por melhores condições, em todas as suas atividades laboratoriais de pesquisa e desenvolvimento de novos métodos de gestão ambiental, baseados no conceito de sustentabilidade, criação de novas tecnologias e no melhoramento das existentes (QUINTAS, 2009). De forma estruturada, é possível se verificar algumas IFES e as ações realizadas pelas mesmas na quadro 1:



| Instituição | Ações Empreendidas   |
|-------------|--|
| UFSC        | Coleta dos resíduos químicos;<br>Parceria com órgãos públicos estaduais, ONGs e associações e o Projeto: Sala Verde.   |
| UFP         | Buscou por melhores condições, em todas as suas atividades laboratoriais de pesquisa e desenvolvimento, desenvolvendo novos métodos de gestão ambiental, baseados no conceito de desenvolvimento sustentável, desenvolvimento de novas tecnologias e no melhoramento das existentes. |
| UFRGS       | Diagnósticos de resíduos gerados;<br>Parcerias com o curso de Eng. Materiais, projeto: GRSU  |

Quadro 1 - Ações empreendidas em Instituições Públicas de Ensino Superior - IFES

Fonte: Pesquisa Direta (2018)

As ações apresentadas no quadro acima trouxeram grandes benefícios, dentre estes, sociais - já que promoveram mobilizações entre os cursos e parcerias -, e principalmente, ambiental - objetivo direto dos projetos -, além do reconhecimento externo e uma visão de preocupação para com o tema.

Um estudo realizado por Moura *et al.* (2013, p.1) UFPI, *Campus* Ministro Reis Velloso - com título “O Gerenciamento ambiental na UFPI - uma percepção do campus de Parnaíba com foco na produção mais limpa” teve como objetivo identificar o gerenciamento ambiental na Universidade Federal do Piauí - UFPI, Campus Universitário de Parnaíba, através de suas ações e práticas, tomando com base a Produção Mais Limpa (P+L).

O resultado dessa pesquisa apontou que as dimensões teóricas são conhecidas e esse fato leva o gestor da IFES buscar por resultados através de técnicas e procedimentos de melhorias do Campus acerca das questões ambientais, juntamente com a equipe de docentes, discentes e técnicos administrativos.

Constatou-se ainda que, existe o reconhecimento de que há pontos a melhorar e que existiu o interesse de participar de projetos ou programas ligados à P+L a fim de que se pudessem envidar esforços no sentido de viabilizar a adoção do gerenciamento ambiental no âmbito do Campus de Parnaíba.

Nesta pesquisa, Moura *et al.* (2013) observaram a necessidade de adotarem estratégias que visassem minimizar o seu impacto ambiental e o resultado da pesquisa apontou que as dimensões teóricas eram conhecidas, e que, pelas entrevistas e observações feitas no cenário atual do objeto estudado, evidencia-se as dimensões supracitadas.

As ações ligadas à gestão ambiental ainda não foram desenvolvidas embora existam idealizações de projetos que viabilizam essas ações no Campus Ministro Reis Velloso. No quadro 2 descrevem-se algumas dessas ideias, que por sua vez foram



citadas pelo director do campus estudado. Verificaram-se meios de implementar, na prática, as ações e as vantagens trazidas por cada projeto.

O quadro 2 também descreve como cada uma das ações realizadas pelas Instituições Públicas de Ensino Superior estão ligadas a gestão ambiental, além de mostrar as vantagens no âmbito econômico, social e educacional.

| PROJETO        | AÇÕES A SEREM EMPREENDIDAS  |
|----------------|---|
| Biodigestor    | A compra de biodigestor para cada bloco do campus;<br>Instalações dos Biodigestores;<br>Capacitação do manuseio.  |
| Placas Solares | Compra de placa solares;<br>Parceria com a Eletrobrás.  |
| Reciclagem     | Conscientização do corpo docente, discente, servidores e terceirizados;<br>Grupos de monitores, para gerir o material colhido;<br>Instalação de lixeiras;<br>Parcerias com empresas de materiais recicláveis. |

Quadro 2 - Projetos idealizados pelo diretor do CMRV

Fonte: Pesquisa Direta (2018)

Os resultados encontrados oportunizaram a definição de considerações sobre o objeto investigado e sobre as constatações provenientes das observações.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As IFES têm um papel fundamental no contexto da Gestão Ambiental, pois é onde se produz conhecimentos e prepara os futuros profissionais para o mercado de trabalho, enquanto local que acumula diversos saberes que podem ser plenamente aproveitados para a implantação de boas práticas que visem a aplicação econômica e sustentável dos recursos públicos.

O crescente número de estudos/pesquisas nesse âmbito confirma a importância e o interesse em se aprimorar cada vez mais as atuais práticas de Gestão Ambiental nas IFES, incentivadas pelo aumento da degradação ambiental e dos custos relativos a essa situação.

Os objetivos da pesquisa de identificar e caracterizar quais são as ações executadas na Universidade Federal do Piauí - Campus Ministro Reis Velloso, foram alcançados, pois após a análise da entrevista e observações *in loco* no objeto estudado constatou-se que as dimensões supracitadas ainda se resumem em projetos “idealizados”, ou seja, ainda não postos em prática, devido a preocupações com as

atividades e responsabilidades demandadas por cargos ocupados, e também, pelo momento em que a instituição está passando de transição, em que Campus de Parnaíba se tornará uma nova universidade federal do Estado do Piauí.

Conclui-se que a Universidade Federal do Piauí - Campus Ministro Reis Velloso necessita realizar as estratégias contidas nos projetos propostos, visando a aplicação sustentável dos seus recursos assim como o aumento da qualidade da gestão ambiental da atual gestão

Norteados pelos resultados encontrados, surge a possibilidade de um novo estudo que se proponha a analisar a viabilidade econômica das ideias de projetos que foram encontrados e, os benefícios que os mesmos poderão trazer para o Campus Ministro Reis Velloso e para a Comunidade Acadêmica.

## REFERÊNCIA

BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BLAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

KRUGER, S. D.; FREITAS, C. L. de; PFITSCHER, E. D.; PETRI, S. M. Gestão ambiental em instituição de ensino superior - uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos objetivos da agenda Ambiental na administração pública (a3p). **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 44-62. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina: 2011 Brasil. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327512004>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

MOURA, M. Á. P.; SILVA, A. E.; BEM, J. R. **O gerenciamento ambiental na UFPI - uma percepção do campus de Parnaíba com foco na produção mais limpa**. XV Encontro Internacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. XV ENGEM. 2013.

QUINTAS, J. S. Educação no processo de gestão ambiental pública: a construção do ato pedagógico. In: LOUREIRO, C.F.B.; LAYRARGUES, P.P. & CASTRO, R.S (Orgs.). **Repensar a educação ambiental: um olhar crítico**. Rio de Janeiro: Cortez, 2009. Disponível em: <[http://www.sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Repositorio/472/Documentos/Mural\\_PlanosdeFiscalizacao/FormacaoSocioambiental/Referencias/Gestao%20Ambiental%20Publica%20-%20Quintas.pdf](http://www.sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Repositorio/472/Documentos/Mural_PlanosdeFiscalizacao/FormacaoSocioambiental/Referencias/Gestao%20Ambiental%20Publica%20-%20Quintas.pdf)>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão e Produção**. v.13, n.3, p.503-515, set.-dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11>>. Acesso em: 9 Mai. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ. **História do Campus Ministro Reis Velloso**. (2016). Disponível em: <<https://ufpi.br/o-campus/163-parnaiba/12922-historia-do-campus-ministro-reis-velloso>>. Acesso em: 10 Abr. 2018.

## GESTÃO SUSTENTÁVEL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: CONCEITOS E CONSTRUTOS

**Marília Monteiro dos Santos**

Universidade de Fortaleza – PIBIC/CNPQ

Fortaleza - Ceará

**Fernando Luiz Emerenciano Viana**

Universidade de Fortaleza – Programa em Pós-

Graduação em Administração de Empresas

Fortaleza – Ceará

**KEYWORDS:** Supply Chain Management. Sustainability. Constructs

### 1 | INTRODUÇÃO

Esse artigo objetiva fazer uma análise da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (GSCS), tendo como o foco a abordagem dos conceitos e construtos, por meio de uma revisão bibliográfica.

Ao longo das últimas décadas têm surgido grandes debates envolvendo organizações empresariais acerca do desenvolvimento sustentável. Diferentes estímulos têm impulsionado as organizações a adotarem práticas sustentáveis como forma de se alinharem às necessidades econômicas, sociais e ambientais da atualidade - gerando novas perspectivas para o futuro. A partir disso a cadeia de suprimento tem se modificado continuamente, buscando adaptação as alterações do mercado, e proporcionando um sistema mais vantajoso do que a gestão tradicional, no que concerne a um desempenho social e ambiental em suas operações e também um desempenho econômico satisfatório.

Tomando como base os estudos iniciados por Srivastava (2007) e que vêm ganhando destaque tanto na academia, como nas

**RESUMO:** O objetivo do artigo é apresentar conceito da Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (GSCS) e construtos, que são práticas relacionadas que são necessárias para cumprir as exigências da sustentabilidade. Trata-se de um artigo teórico, cujo procedimento metodológico adotado foi pesquisa exploratória e revisão bibliográfica em nove artigos. O conceito de GSCS apareceu em 2007, o que mostra a atualidade do tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Cadeia de Suprimentos. Sustentabilidade. Construtos

**ABSTRACT:** The objective of the article is to present the concept of Sustainable Supply Chain Management (GSCS) and constructs, which are related practices that are necessary to fulfill the requirements of sustainability. It is a theoretical article, whose methodological procedure was exploratory research and bibliographic review in nine articles. The concept of GSCS appeared in 2007, which shows the actuality of the theme.

empresas, define-se a GSCS como um pensamento estratégico, transparente e integrado para atingir objetivos econômicos, sociais e ambientais, em uma coordenação sistêmica de processos Inter organizacionais ao longo da cadeia (SEURING; MULLER, 2008; SRIVASTAVA, 2007).

Os estudos das cadeias de suprimentos e da sustentabilidade vêm passando por um processo de aperfeiçoamento e evolução no decorrer do tempo. Tais estudos, envolvendo as variáveis econômica, social e ambiental, eram mutuamente exclusivos, porém, com o avanço dos estudos essa distância foi diminuindo, até convergirem a um conceito conhecido como - *triple bottom line* - que hoje forma a base teórica para a GSCS (CARTER; EASTON, 2011), indo ao encontro da afirmação de Elkington (2001), de que a sustentabilidade deve incorporar, ao mesmo tempo, dimensões sociais, ambientais e econômicas.

Neste contexto, a Gestão da Cadeia de Suprimento (GCS) e a sustentabilidade tendem a se fundir em uma única definição (PAGELL; WU; WASSERMAN, 2010). Pagell e Wu (2009) afirmam que:

Para ser considerada verdadeiramente sustentável, uma cadeia de suprimentos, no pior dos casos, não deveria provocar nenhum dano aos sistemas naturais ou sociais e, ainda, produzir lucro durante um período prolongado de tempo; uma verdadeira cadeia de suprimentos sustentável deveria ter clientes dispostos a fazer o negócio para sempre (PAGELL; WU, 2009, p.58).

Através da união das dimensões do *triple bottom line*, surge o conceito de GSCS, que é definido como “a gestão de fluxos de capital, materiais e informações, bem como, a cooperação entre as empresas ao longo da cadeia de suprimentos, visando metas para as três dimensões: econômica, ambiental e social, que são requisitos dos clientes e stakeholders” (SEURING; MÜLLER, 2008, p.1700). Critérios ambientais e sociais precisam ser cumpridos por toda a GSCS, objetivando um melhoramento nas relações inter-organizacionais.

A partir da definição de um conceito, há necessidade da definição posterior de construtos que representem o conceito e permitam a verificação de sua aplicação na prática organizacional. Nesse sentido, é necessário a definição de construtos relacionados às três dimensões da sustentabilidade, colocando na teoria e na prática critérios a serem considerados e praticados pelas empresas da cadeia de suprimento, de um modo que esta obtenha ganhos econômicos, sociais e ambientais.

A partir de todas essas considerações, o presente artigo está organizado em duas seções além desta introdução. Na próxima seção são apresentados de forma detalhada os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, seguida da apresentação e discussão dos resultados a partir da análise aplicada às publicações investigadas.

## 2 | METODOLOGIA

Esse artigo tem um cunho teórico, no qual os procedimentos metodológicos adotados são a pesquisa exploratória e a revisão bibliográfica, realizada a partir da consulta a artigos publicados em importantes periódicos nacionais e internacionais da área de operações e, especificamente, operações sustentáveis, tais como o *Journal of Cleaner Production*, *Supply Chain Management: An International Journal*, *Journal of Supply Chain Management*, *International Journal Production Economics*, *Journal of Business Ethics* e *Journal of Operations and Supply Chain Management*. Os artigos consultados foram publicados por autores que têm direcionado as discussões no tema GSCS, tanto em nível nacional, como em nível internacional. Os artigos selecionados para servir como fontes referenciais para o presente trabalho continham em seus resumos indicações do desenvolvimento de conceitos e construtos sobre GSCS.

Um total de nove artigos constitui o corpus da revisão bibliográfica que subsidiou a elaboração do presente trabalho, sendo oito deles escritos na língua inglesa e apenas um em português. A partir da análise dos conceitos e construtos relacionados à GSCS observados na literatura consultada, buscou-se apresentá-los de forma integrativa, para facilitar a realização de pesquisas empíricas futuras.

## 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção final, para o desenvolvimento das análises, optou-se por seguir dois caminhos. Primeiramente, realiza-se uma discussão sobre o que existe de publicações sobre os conceitos atribuídos ao tema nos artigos selecionados. Em seguida, uma tabela da GSCS e os construtos que estão inseridos nesta. A maior contribuição para esse artigo é fornecer uma revisão abrangente das publicações de artigos e *journals* revisados sobre GSCS e seus construtos.

A Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (GSCS) é definida como realizações de práticas sustentáveis para o bom desempenho de uma organização, usando conceitos do *triple bottom line*. Essas organizações têm como meta o desenvolvimento das três dimensões: social, econômica e ambiental (SEURING; MULLER, 2008; SRIVASTAVA, 2007).

A GSCS lida com um conjunto mais amplo de objetivos de desempenho, tendo assim em conta as dimensões ambiental e social da sustentabilidade.

E através do conceito *triple bottom line*, que se refere ao tripé da sustentabilidade, para um novo modelo que passa a considerar a desempenho ambiental e social da empresa, além da financeira, e com objetivo principal visa o desenvolvimento sustentável. Esse conceito se tira como base para a elaboração dos construtos dentro da empresa.

Quadro 1, a seguir, descreve a estruturação da gestão da cadeia de suprimento em circuito fechado (*closed loop supply chains*), com abordagem socioambiental, a qual

apresenta construtos e práticas relacionadas, cujo objetivo é descrever as questões sociais e ambientais que compõem a GSCS.

|   |   |
|---|---|
| Padrões Sociais da Cadeia de Suprimentos:         | As organizações deverão ter uma declaração de política geral que define suas expectativas para as condições em empreiteiras e fornecedores trabalhando com esta. Pode lidar com as seguintes questões: (1) Saúde e Segurança; (2) Salários mínimo de vida; (3) Duração máxima de trabalho; (4) Liberdade de associação/direito a negociação coletiva; (5) Trabalho Infantil; (6) Condições de vida aceitáveis; (7) Não-discriminação; (8) Punição corporativa/Práticas disciplinares e; (9) Trabalho Forçado.   |
| Sistema de Monitoramento da Cadeia de Suprimentos | Algumas organizações solicitam o envolvimento de terceiros para monitorar o cumprimento das normas sociais. As organizações são avaliadas com base em procedimentos credíveis e consistentes para lidar com o não cumprimento por meio de abordagens enfatizando treinamento e remediação.  |
| Contratos Públicos Ecológicos                     | As organizações têm uma política pública de incorporar os aspectos ambientais em suas decisões de aquisição. A política é divulgada publicamente e deve cobrir as duas questões seguintes: (1) Processos relacionados: Exige os (principais) fornecedores a aderir a padrões mínimos ambientais que vão além da conformidade com a legislação ou regulamentação aplicável; (2) Produto relacionado: A política deve comprometer a organização a selecionar organizações de preferência com base no menor impacto ambiental de produtos / serviços de fornecedores.  |
| Produto Verde                                     | Design para o ambiente/Desmontagem: Projetar os produtos considerando o impacto ambiental<br>Análise do ciclo de vida: As organizações incorporam uma técnica de avaliação e quantificação de impactos ambientais possíveis associados a um produto ou processo.  |
| Compra verde                                      | Seleção de fornecedores: As organizações selecionam fornecedores de acordo com suas práticas ambientais.<br>Desenvolvimento de fornecedor: Define-se com base nos treinamentos e especializações de fornecedores em questões ambientais.<br>Avaliação de fornecedores: Ou seja, fornecedores são avaliados para que estes realizem continuamente práticas ambientais.   |
| Manufatura e remanufatura Verde                   | Reciclagem: As organizações transformam objetos materiais usados em novos produtos para consumo.<br>Planejamento e controle da produção: Cabe as organizações fazerem o planejamento e controle para atender toda a demanda, sem causar impactos ambientais.<br>Gestão de inventário: Busca pela redução de custos e de esforços em suas operações para que os produtos e serviços comercializados proporcionem maior rentabilidade. É indispensável para que a empresa seja capaz de acompanhar e manusear os materiais, desde a sua compra até a entrega ao cliente final.<br>Recuperação; Reuso; Reparo; Recondicionamento: Ao final de vida de um produto, este pode ser utilizados em uma dessas etapas do processo. |
| Logística reversa                                 | Coleta: Faz-se presente o uso da coleta seletiva por parte das organizações.<br>Inspeção/Seleção: Através da inspeção são selecionados os produtos que serão utilizados pelas empresas.<br>Pré-processamento  |
| Gestão de resíduos                                | Redução de compras: Com a redução de compras pode obter lucratividade nos negócios e redução no impacto ambiental.<br>Prevenção de poluição: utilizar produtos e serviços que executem práticas ambientais desde o início do processo, até o final.<br>Descarte: É de grande importância o descarte dos produtos de forma ambiental consciente, saber onde e como descartar.  |

Quadro 1 – Construtos e práticas das dimensões social e ambiental relacionados ao conceito de GCSC

Fonte: Adaptado de Dias, Labegalini e Csillag (2012) e Wolf (2014).

## CONCLUSÃO

Esse artigo investigou os conceitos da Gestão Sustentável da Cadeia de



Suprimento, partindo da análise de alguns pesquisadores e uma explicação sobre os construtos através de uma tabela, que inclui as práticas sustentáveis da GSCS.

A Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos (GSCS) vem se apresentando como uma necessidade e um desafio para o meio empresarial, é considerado um campo relativamente atual que tem tido um crescimento de interesse dos pesquisadores e pelas organizações.

A recente inclusão da noção de sustentabilidade na gestão e nas práticas da cadeia de suprimentos tem fornecido oportunidades para rever conceitos, processos, operações e materiais por diferentes perspectivas. As mudanças geradas representam introdução de novas práticas existentes, para criar um novo sistema de produção-consumo (LINTON; KLASSEN; JAYARAMAN,2007).

Pode-se destacar como principal contribuição desse artigo a apresentação integrativa dos conceitos, construtos e práticas de GSCS, o que pode facilitar a realização de estudos empíricos futuros.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. P. F.; SANTOS, J. G. **Cadeia de Suprimentos, Sustentabilidade e Análise Multinível Congruência entre Construtos**. Anais do SIMPOI, p.1-16, 2016.

BESKE, P.; SEURING, S. **Putting sustainability into Supply Chain Management**. Supply Chain Management: An International Journal, v.19, n.3, p.322-331,2014.

DIAS, S. L. F. G.; LABEGALI, L.; CSILLAG, J. M. **Sustentabilidade e Cadeia de Suprimentos: Uma Perspectiva Comparada de Publicações Nacionais e Internacionais**. Production, v.22, n.3, p.517-533, 2012.

FINGER, A. B.; SIKILERO, C. B.; SANTOS, L. O. S. **Gerenciamento Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Análise em Múltiplas Empresas no estado do Rio Grande do Sul**. Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo, outubro,2010.

GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. **Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A literature review**. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v.17, n.4, p.230-245, 2009.

GROSVOLD, J.; HOEJMOSE, S. U.; ROEHRICH, J. K. **Squaring the Circle: Management, Measurement and Performance of Sustainability in Supply Chains**. Supply Chain Management: an international journal, v.19, n.3, p.322-332, 2014.

MINATTI, C.; ALBERTON, A.; MARINHO, S. V. **Direções e Construtos do Green Supply Chain Management**. Anais do SIMPOI, p.1-16, 2011.

PAGELL, M.; WU, Z. **Building a more Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars**. Journal of Supply Chain Management. April 2009.

SEURING, S.; MULLER, M. **From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management**. Journal of Cleaner Production, v.16, p.1699-1710, 2008.

SILVA, M. E. et al. **Sustainable Supply Chain Management: A literature review on Brazilian**



**publications.** Journal of Operations and Supply Chain Management, v. 8, n.1, 2015.DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/joscmv8n1p29-45>

SILVA, M. E.; NEUTZLING, D. M.; ALVES, A. P. F. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: Entendendo o Discurso Brasileiro.** Anais do XXXVII Encontro da ANPAD.Rio de Janeiro, setembro,2013.

SILVESTRE, B. S. **Sustainable Supply Chain Management in Emerging Economies: Environmental Turbulence, Institutional Voids and Sustainability Trajectories.** International Journal of Production Economics, v.167, p.156-169, 2015.

WOLF, J. **The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance.** Journal of Business Ethics, v.119, n.3, p.317-328,2014.

## MICROCRÉDITO E INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL: O CASO CREDIAMIGO

**Fernanda Érica dos Santos Nunes Ornelas**

FAMETRO – Faculdade Metropolitana de  
Fortaleza  
Fortaleza - CE

**Sheila Raquel de Moraes Rego Lima**

FAMETRO – Faculdade Metropolitana de  
Fortaleza  
Fortaleza – CE

**RESUMO:** A crise econômica brasileira aumentou o índice de desempregos, fazendo com que as pessoas invistam em negócios próprios para sobreviver. No entanto, para investir em negócios próprios, sem capital, está cada vez mais difícil o que impede o desenvolvimento de muitos negócios informais e microempreendedores individuais que precisam de algum tipo de incentivo e auxílio para começar o empreendimento. Pensando nesse setor da economia, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) em parceria com o Governo Federal criou o CrediAmigo, um programa implementado com o objetivo de reduzir as desigualdades socioeconômicas e apoiar atividades produtivas geradoras de renda. Nesse sentido, este trabalho tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento e crescimento nos últimos 5 (cinco) anos, no seguimento de Microfinanças, o caso CrediAmigo. A pesquisa classifica-se como

qualitativa, descritiva, documental e quanto aos meios é bibliográfica e utilizou os recursos da internet. Concluiu-se com essa pesquisa que, o CrediAmigo é um programa que beneficia a classe excluída da economia, trazendo muitos benefícios como acessibilidade ao crédito, geração de renda, inclusão na sociedade e desenvolvimento das regiões onde o programa atua.

**PALAVRAS – CHAVE:** Microfinanças.  
Microcrédito. Inclusão Social.

### 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade civil brasileira tem demonstrado grande preocupação em viabilizar soluções para questões relativas à necessidade de gerar renda e emprego para as populações excluídas. O Banco do Nordeste do Brasil (BNB), na qualidade de principal agente financeiro de fomento da região e observador das experiências de microcrédito bem sucedidas – como, por exemplo, o Bancosol, da Bolívia, o Grammen Bank, de Bangladesh – juntamente com o Banco Mundial (BID) implementaram o CrediAmigo, programa de desenvolvimento local integrado ao sistema de microcrédito, que surgiu em 1998, sendo a primeira iniciativa do gênero entre bancos públicos brasileiros.

Os clientes do CrediAmigo são pessoas

que trabalham por conta própria, empreendedores individuais ou reunidos em grupos solidários que atuam nos setores informal ou formal da economia. O programa facilita o acesso ao crédito às pessoas de perfil empreendedor que tenham interesse em iniciar uma atividade produtiva, através dos bancos comunitários (BNB, 2016).

Na análise de Valente (2002a) os clientes do CrediAmigo são os proprietários de microempreendimentos que atuam no setor informal da economia, como empregador e conta própria, ou seja, são pequenas unidades econômicas com o objetivo de produzir e comercializar bens ou prestar serviços e, normalmente, nascem - na sua grande maioria - da necessidade de criação de uma fonte de emprego e renda para seus proprietários.

Por esse motivo, muitas delas não estão formalizadas juridicamente com características, segundo Valente (2002a):

- a. Um mínimo de capital fixo, ou muitas vezes, não há uma separação clara entre as finanças do negócio e as da família, com instalações de aparência pouco sólidas, temporárias ou móveis (ambulantes) e a capacitação é obtida com a experiência e o conhecimento do negócio.
- b. Atuam nos ramos da indústria, comércio e prestação de serviços como, por exemplo, sapatarias, carpintarias, costureiras, vendedores em mercados e bairros, mercadinhos, salões de beleza, oficinas mecânicas, borracharias e outros.

As vantagens do CrediAmigo são: crédito acompanhado e orientado; orientação para o fortalecimento da atividade produtiva, bem como da educação financeira e ambiental; juros mais baixos, o que facilita o pagamento por parte dos clientes; Integração com outras políticas e programas do Governo Federal como o Bolsa Família; não é necessário comprovar renda, apenas comprovar que existe o negócio informal, dentre outras (BNB, 2016).

Em 2015, o CrediAmigo iniciou as vendas da Amiguinha – POS, a máquina de cartão para recebimento em débito e crédito, a um preço acessível para seus clientes, facilitando mais ainda a forma de vendas dos usuários. Com a máquina, os clientes não precisam pagar aluguel e nem utilizar pacotes de dados para usá-la. Atualmente, o CrediAmigo atua em 11 estados brasileiros (BNB, 2016).

Este trabalho tem como principal objetivo analisar, no seguimento de Microfinanças, o caso CrediAmigo do Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado do Banco do Nordeste (BNB), criado e implementado em parceria com o Governo Federal analisando os dados dos últimos 05 anos do programa, bem como se houve um crescimento nos usuários de microcrédito.

## 2 | PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa classifica-se quanto aos fins, como pesquisa qualitativa, do

tipo estudo de caso descritiva. Segundo Rodrigues (2007), a pesquisa que possui abordagem qualitativa possui como características ser descritiva, possuir informações que não podem ser quantificadas e contém dados que serão analisados indutivamente.

A pesquisa do tipo descritiva tem o objetivo de observar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem interferência do pesquisador e através do uso de técnicas padronizadas para coleta dos dados, como questionário (RODRIGUES, 2007).

Também, pode-se classificar a pesquisa como documental e telematizada, pois foi feita baseada nas informações do site da empresa, de documentos como relatórios anuais, demonstrativos, regulamentos internos e demonstrativos, além de gráficos de rendimento da organização. Para Gil (1996), a pesquisa feita através de documentos possui uma base de informações rica e estável.

Os processos metodológicos desta pesquisa foram consolidados por meio de um estudo de caso. O estudo de caso é um método qualitativo que consiste aprofundar um estudo individual, com uma ferramenta utilizada para entender a forma e as características de um determinado fenômeno em estudo (YIN, 2010). Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso do CrediAmigo, Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado do Banco do Nordeste (BNB), criado e implementado em parceria com o Governo Federal.

### 3 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Banco do Nordeste do Brasil (BNB), na qualidade de principal agente financeiro de fomento da região e observador das experiências de microcrédito bem-sucedidas – como, por exemplo, o Bancosol, da Bolívia, o Grammen Bank, de Bangladesh – juntamente com o Banco Mundial (BID) implementaram o CrediAmigo, programa de desenvolvimento local integrado ao sistema de microcrédito.

Segundo Valente (2002), a proposta baseou-se na constatação de que a atividade produtiva informal de pequeno porte, centrada no núcleo familiar e notadamente nas pequenas propriedades, não estava sendo plenamente atendida pela ação de financiamento do banco, em função principalmente das restrições da regulamentação do sistema bancário brasileiro para operações dessa natureza.

Os aspectos observados e que nortearam a formatação da Central de Microcrédito do Banco do Nordeste (CrediAmigo) foram, Valente (2002):

- a. Do ponto de vista social o microcrédito é um negócio viável, com grande alcance social;
- b. A economia informal que desenvolve atividades nos setores de comércio, produção e serviços;
- c. A maior concentração de pessoas se encontra nos centros urbanos;
- d. As organizações de microcrédito que seguem um padrão de pequenas agên-

cias, localizadas próximas dos clientes, com estruturas enxutas e oferecem serviços rápidos;

- e. Os primeiros empréstimos são de pequenos valores, crescendo gradualmente de acordo com a capacidade de absorção e pagamento;
- f. Os prazos são relativamente curtos, adequados às atividades do tomador;
- g. Não há mais de um crédito simultâneo para um mesmo cliente;
- h. O empréstimo que funciona como um crédito educativo para microempresários;
- i. Utiliza-se como garantia o aval solidário;
- j. A inadimplência é rigorosamente controlada,
- k. Não sendo possível a prorrogação ou rolagem de dívidas;
- l. Na pontualidade que é alta, por pressões morais e pela necessidade de ter continuidade de acesso ao crédito; e
- m. O custo financeiro deve cobrir os custos operacionais e de captação de recursos para dar sustentabilidade ao sistema.

O Programa de Microcrédito Produtivo e Orientado do Banco do Nordeste foi criado em 1998. Esse programa oferece pequenos empréstimos, sem burocracia para microempreendedores de baixa renda da região Nordeste, norte de Minas Gerais e Espírito Santo, que necessitem de dinheiro e orientação para investir em seu negócio.

A experiência do Banco do Nordeste (BNB) com o CrediAmigo, implementado em parceria com o Governo Federal, segundo Valente (2002), revelou ser possível prestar serviços financeiros ao segmento microempreendedores de forma sustentável, independentemente de subsídios – ou seja, é um forte instrumento para reduzir as desigualdades sociais, fortalecer a cidadania e gerar emprego e renda, segundo o Banco do Nordeste. Para muitos brasileiros, isso está fazendo a diferença na hora de seguir o caminho que conduz à prosperidade.

O CrediAmigo, em 2015, atendeu cerca de 148.493 empreendedores individuais, liberando um total de mais de R\$ 839 milhões, por meio de aproximadamente mais de 286.000 operações de crédito (BNB, 2016). A tabela 1 apresenta o desempenho operacional e financeiro do Programa para o período de 2011 a 2015.

|   | 2011    | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      |
|---|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Clientes Ativos (31/12)</b>              | 735.809 | 758.530 | 734.266   | 940.265   | 1.097.759 |
| <b>Empréstimos Realizados (Quant.)</b>      | 366.681 | 375.088 | 421.482   | 405.408   | 448.568   |
| <b>Empréstimos Realizados (R\$ milhões)</b> | 775.090 | 916.368 | 1.253.245 | 1.533.113 | 1.839.332 |

|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Média de Clientes Beneficiados/dia</b> | 8952     | 11.376   | 13.492   | 15.365   | 16.738   |
| <b>Valor Médio dos empréstimos (R\$)</b>  | 2.113,80 | 2.443,08 | 2.973,43 | 3.772,35 | 4.100,45 |

Tabela 1 – Desempenho operacional e financeiro 2011 a 2015

Fonte: Banco do Nordeste/ Ambiente de Microfinanças (BNB, 2016).

A tabela 1 mostra que o número de clientes do CrediAmigo tem crescido nos últimos 02 anos, assim como o número de empréstimos realizados, contribuindo com a economia e gerando renda para os setores informais.

| <b>Faixa de valores de empréstimos</b> | <b>%</b> |
|--|----------|
| De R\$ 100,00 até R\$ 1.000,00         | 9        |
| De R\$ 1001,00 até R\$ 2.000,00        | 33       |
| De R\$ 2001,00 até R\$ 3.000,00        | 13       |
| De R\$ 3.001,00 até R\$ 6.000,00       | 25       |
| De R\$ 6.001,00 até R\$ 8.000,00       | 8        |
| De R\$ 8.000,01 até R\$ 15.000,00      | 12       |
| Total                                  | 100%     |

Tabela 2 – Faixa de valores emprestados – 31/12/15

Fonte: Relatório Anual 2015 (versão em português) (BNB, 2016).

| <b>Renda Familiar</b>       | <b>Percentual</b> |
|-----------------------------|-------------------|
| Acima de R\$ 5.000          | 2%                |
| De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000 | 9%                |
| De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000 | 39%               |
| De R\$ 701 a R\$ 1.000      | 18%               |
| Até R\$ 700                 | 32%               |

Tabela 3 – Renda Familiar dos Clientes do CrediAmigo

Fonte: Relatório Anual 2015 (versão em português) (BNB, 2016).

Os números da tabela 3 mostram que 50% dos clientes do CrediAmigo tem renda até R\$ 1.000,00, indicando a importância do CrediAmigo em atender as famílias de baixa renda. Apenas 2% dos usuários possuem renda acima de R\$5.000,00.

Na tabela 2, 33% dos clientes fazem empréstimos de R\$ 1001,00 a R\$ 2.000,00. De acordo com o relatório anual de 2015, do CrediAmigo, 67% dos clientes são do sexo feminino, indicando que as mulheres estão cada vez mais contribuindo com a economia do país e auxiliando no sustento de casa.

Quanto ao setor de atividade, o comércio se destaca notadamente, apresentando 90% dos clientes do CrediAmigo, contra 9% de serviços e apenas 1% na indústria.

Além dos valores em dinheiro, o CrediAmigo disponibiliza para seus clientes serviços de assessoria empresarial. Integrada ao crédito, a assessoria empresarial

é realizada mediante visitas previamente programadas e sistemáticas, bem como por meio de reuniões de trabalhos, direcionada para gestão dos negócios, controles gerenciais e administrativos, comercialização, maximização de receitas, participação em rede de negócios, feiras, seminários e outros similares. Dessa forma, o progresso dos microempreendedores atendidos também é garantia de retorno dos empréstimos concedidos e do desenvolvimento.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CrediAmigo é um programa que contribui com a capacitação de seus clientes e com a inclusão dos mesmos na esfera financeira e social, realizada através do relacionamento com seus agentes que, além de orientação, oferece o material de apoio que complementa essa ação.

Concluiu-se com essa pesquisa que, o CrediAmigo é um programa que beneficia a classe excluída da economia, trazendo muitos benefícios como acessibilidade ao crédito, geração de renda, inclusão na sociedade e desenvolvimento das regiões onde o programa atua.

A grande maioria dos usuários do CrediAmigo são empresários individuais ou microempreendedores que, encontraram no programa benefícios e incentivos para começar ou continuar o seu negócio e garantir a sobrevivência.

A pesquisa mostrou que o programa foi bem aceito pelos usuários, tendo um crescimento considerável nos últimos 02 anos.

Os agentes do CrediAmigo vão onde o cliente está levando até sua atividade o acompanhamento voltado para o crédito. O Programa permite o acesso da população de baixa renda ao crédito, evitando a dependência de agiotas que cobram altas taxas de juros.

Isso é possível graças à metodologia de aval solidário, em que três a dez microempresários, interessados no crédito, formam um grupo que se responsabiliza pelo pagamento integral dos empréstimos.

#### REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio; SOARES, Marden. **Democratização do crédito no Brasil**: atuação do Banco Central. Brasília: BACEN, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 30 de agosto de 2005.

BANCO DO NORDESTE – BNB. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br/publico-alvo>>. Acesso em: 01 de agosto de 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2015**. Disponível: <[http://www.bnb.gov.br/documents/22492/23742/Relatorio\\_anual\\_2015\\_Crediamigo.pdf/3c77c349-a2d3-4fdc-95c8-be0b1ee0d7a7](http://www.bnb.gov.br/documents/22492/23742/Relatorio_anual_2015_Crediamigo.pdf/3c77c349-a2d3-4fdc-95c8-be0b1ee0d7a7)>. Acesso em 01 de agosto de 2016.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.



RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. FAETEC\IST, Paracambi, 2007. Disponível em: <[http://unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/Metodologia Cientifica.pdf](http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/Metodologia%20Cientifica.pdf)>. Acesso em: 15 de maio de 2015.

VALENTE, Mônica. **Do microcrédito às microfinanças**. In: Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise, nº. 9, IPEA/MTE, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Microcrédito como instrumento de desenvolvimento econômico e social**. In: Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise, nº. 19. IPEA/MTE, 2002b.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. *Porto Alegre: Bookman*, 2010.

## BASTA DE VERGONHA: UM ESTUDO PRELIMINAR SOBRE UMA CAMPANHA AO COMBATE À CORRUPÇÃO À LUZ DA GOVERNANÇA PÚBLICA

**Jean Carlos da Silveira**

Universidade Federal da Integração Latino-Americana

Foz do Iguaçu – Paraná

**Jamur Johnas Marchi**

Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Programa de Pós-graduação em Política Pública e Desenvolvimento (PPGPPD)

Foz do Iguaçu – Paraná

**RESUMO:** Este trabalho tem por objetivo analisar sob a ótica da governança pública a campanha Basta de Vergonha no município de Foz do Iguaçu-PR. Esta campanha teve por objetivo combater a corrupção e buscar a moralização da política local e foi fomentada pela sociedade civil organizada. Para isso realizou-se um estudo de caso onde, através de entrevistas com informantes-chave, observações e análise de documentos, buscou-se identificar evidências relacionadas as características teóricas dos conceitos de governança pública. Tendo em vista os resultados alcançados, percebeu-se que a campanha Basta de Vergonha, apresenta características de governança pública e que através dela se estabeleceu uma relação mais próxima entre Estado e sociedade diante do problema da corrupção no município. As características mais evidentes foram *compliance*, interação e transparência.

Conclui-se tais características contribuíram para aproximar a sociedade civil e o Estado para resolver problemas públicos de uma forma participativa e democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Pública. Corrupção. Sociedade Civil. Campanha Basta de Vergonha.

**ABSTRACT:** This work aims to analyze from the point of view of public governance the Basta Shame campaign in the municipality of Foz do Iguaçu-PR. This campaign aimed to combat corruption and seek the moralization of local politics and was fostered by organized civil society. For this, a case study was carried out where, through interviews with key informants, observations and document analysis, we sought to identify evidence related to the theoretical characteristics of the concepts of public governance. In view of the results achieved, it was noticed that the Basta of Shame campaign presents characteristics of public governance and that through it a closer relationship between state and society was established facing the problem of corruption in the municipality. The most evident characteristics were compliance, interaction and transparency. Such characteristics have been found to have contributed to bringing civil society and the State closer together to solve public problems in a participatory and democratic way.

**KEYWORDS:** Public Governance. Corruption. Civil Society. Campaign Basta de Vergonha.

## 1 | INTRODUÇÃO

Governança pública é um dos temas mais discutidos atualmente no campo da administração pública, tema inovador que tende a transformar o setor público (POLLIT et al, 2009). A governança pública surge como uma nova forma de governar, segundo (MATOS, DIAS, 2013, p. 3), “há uma necessidade geral de mudança na gestão pública”. Para que as mudanças aconteçam, é necessário ampliar a participação da sociedade, e nesse sentido a governança pública estabelece novas perspectivas para melhorar a administração pública passando por um novo sentido na relação Estado, governo e sociedade civil.

A perspectiva de melhorar a administração pública vem dos problemas que a governança pública propõe superar. Dentre estes, talvez o problema da burocracia excessiva dos processos administrativos do Estado, que acaba gerando ineficiência e conseqüentemente trazendo dificuldade na realização dos objetivos do governo é um dos mais graves. Entretanto, em meio aos excessos burocráticos, outro problema, talvez até mais grave, é a corrupção no setor público. Este problema foi o motivo pelo qual a sociedade civil em Foz do Iguaçu-PR deu início a campanha Basta de Vergonha, a fim de trazer novas perspectivas para a administração pública local.

A campanha Basta de Vergonha surgiu com os desdobramentos da Operação Pecúlio em Foz do Iguaçu, uma operação que investigou irregularidades na Câmara de vereadores do município onde estavam envolvidos servidores públicos em corrupção. Esta campanha foi idealizada e coordenada pela ACIFI (Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu), OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e Observatório Social de Foz do Iguaçu. Foi instituída em março de 2017 e está em funcionamento até o presente momento. Essas três instituições se uniram para exigir a moralização da política no município de Foz do Iguaçu-PR.

O intuito dessa pesquisa foi de analisar a campanha Basta de Vergonha sob a luz da governança pública. Para alcançar este objetivo, realizou-se um estudo de caso que buscou compreender aspectos ligados às razões que levaram a mobilização da sociedade civil, quais objetivos foram traçados e como estes foram definidos, como se deu os processos de colaboração e coordenação entre os diferentes atores no desenvolvimento da Campanha e quais os resultados obtidos. O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, com referencial teórico que procura abordar o conceito de governança pública e suas características, aspectos metodológicos, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

## 2 | DISTINÇÕES CONCEITUAIS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

A palavra governança pública é utilizada em diversos campos de conhecimento, mas a sua origem está na palavra *governance* substantivo do verbo *to govern*, que na tradução significa “governar, conduzir o Estado” (MATOS; DIAS, 2013, p. 22).

A governança também significa uma maneira de perceber o governo como agente integrador e uma sociedade mais participativa, numa perspectiva mais ampla dos papéis do governo e sociedade. Para Frey (2004, p. 120), a governança é um processo interativo que “interpreta a participação ampliada como estratégia político-administrativa de “governar” as interações por medidas estruturais e intencionais”. Segundo Martins e Marini (2014) a governança pública se tornou o novo paradigma da administração pública, pois agora ampliou-se a perspectiva sobre governo e sociedade, essa nova perspectiva integra governo e sociedade, política e administração, gestão e políticas públicas em processos mais interativos. “Hoje, o governo está envolvido no processo político juntamente com muitos outros atores, empresas de mercado, associações, organizações sem fins lucrativos e cidadãos em geral” (DENHARDT, 2012, p. 270). Por conta desse maior envolvimento e multiplicação das interconexões de vários autores, os mecanismos tradicionais não funcionam mais na hora do controle governamental, (DENHARDT, 2012).

Alguns autores trabalham a hipótese de que a governança pública junta elementos de paradigmas anteriores como o de eficiência e eficácia (MARTINS e MARINI, 2014), ligados a noção de *boa governança*. Segundo, Gomides e Silva (2009, p. 191), para que exista uma boa governança é necessário; “processos de decisão claros em nível das autoridades públicas; instituições transparentes; responsabilizáveis, eficazes, e democráticas”.

Para Secchi (2009), a administração gerencialista impulsionou a governança pública que sucedeu ao modelo burocrático weberiano, esse movimento teve seu ápice em 1980 durante a crise do Estado, que aconteceu ao mesmo momento da administração pública gerencialista. As teorias desenvolvimentistas fizeram com que a governança pública tivesse uma série de práticas democráticas e de gestão, fazendo com que se melhorasse as condições econômicas e sociais. A combinação de boas práticas de gestão é chamada de “boa governança”, tal gestão é praticada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial como requisito para países subdesenvolvidos receberem recursos econômicos.

A governança pública também tem a concepção segundo um projeto político democrático, pois mantém conexão com a política e com áreas específicas da política. A governança deve pensar na estruturação de um campo político com diversos interesses, culturas, crenças, com a participação de diversos atores no processo. Isso contribui na consolidação da democracia e formação de sujeitos políticos participativos, (DIAS; FERRAZ, 2014).

Outros autores trabalham elementos mais relacionais como a visão colaborativa,

participativa e em rede. Segundo Martins e Marini (2014, p. 48), “governança colaborativa é a ciência e a arte de gerar valor público de forma conectada”. Um exemplo de valor público é o retorno que o governo faz para os cidadãos por eles pagarem impostos, ou seja, a satisfação do cidadão por ele dar algo em troca (MOORE, 1994). A visão colaborativa visa formar redes de relacionamento entre instituições e a sociedade, segundo Martins e Marini (2014) a visão colaborativa é um fenômeno inevitável porque a sociedade está organizada em redes e, cada vez mais, partícipes das políticas públicas.

É importante, contudo, dar ênfase na diferença entre governança e governo. O conceito de governo está ligado a atuação tradicional de governo, no qual a administração pública se coloca de modo centralizado, coordenando e implementando políticas públicas sem a presença de atores informais. Governança é um conceito mais amplo, pois atesta um sentido além da autoridade formal e instituições do governo. As relações no modelo de governança são mais complexas, identificando atores como governo, setor privado e sociedade civil. Tais atores, agem de acordo com uma conduta determinada para satisfazer necessidades e resolver problemas comuns, com decisões não centralizadas no governo mas dividindo responsabilidades com os demais atores (MATOS, DIAS, 2013).

Também, parece que a governança pública pode ser percebida como novo modelo de gestão pública, ao trazer a inovação de criar estruturas e processos específicos, rompendo com a concepção tradicional de gestão pública. A governança pública, por ser em rede, amplia as estruturas do Estado e principalmente estreita a relação entre Estado e sociedade, em nível local. Neste caminho, ocorrem inclinações para o setor privado e para o terceiro setor, porém parece que tais inclinações não possuem conexão com o neoliberalismo, por mais que as concepções sejam próximas. Dessa forma, os modelos de governança pública partem de situações locais que levam a força dos atores privados e terceiro setor como participantes da nova gestão pública (PECI; PENNA; RODRIGUES, 2007). Estes elementos podem ajudar a caracterizar e compreender como diferentes atores da sociedade conseguem influenciar as decisões públicas, enfim, influenciar os processos da administração pública e da política. “Uma governança bem executada possibilita maior direção e coordenação de diversos atores, tais como sociedade civil e governo [...]” (NEVES et al, 2017, p. 4).

Por fim, percebe-se um elemento essencial na governança pública que é manter e estreitar a relação entre Estado e sociedade. Fazer com que atores da sociedade tenham uma visão colaborativa, formando redes integradas para a resolução de problemas públicos, pode contribuir para a superação da ideia de que apenas o governo resolve problemas que são comuns à sociedade. Neste caminho, a criação de conexões e políticas interativas, podem tornar a participação mais ampla e a política mais atenta aos problemas e desafios para a criação de valor público, dando a governança pública uma perspectiva estratégica.

## 2.1 Governança pública como estratégia

Segundo Matos e Dias (2013), a governança pode ser adotada como uma estratégia na administração pública, pois trata de uma nova concepção do papel do Estado e, refere-se a uma nova forma de governo que se opõe a tradicional. A expressão estratégia pode ser compreendida numa perspectiva além da tradicional de ordenamento de programas somente para atingir objetivos anteriormente definidos. É necessário também a criação de um plano que incorpore metas, políticas e sequências de ações coerentes na organização inserindo a participação de todos os atores. Uma estratégia bem elaborada, alinhada com suas competências bem como suas fraquezas internas são essenciais para uma estratégia eficiente (MINTZBERG et al, 2006).

Antes, contudo, cabe destacar a concepção de Estado e governo, discorrendo o que cada um significa. Para Matos e Dias (2013, p. 10), o termo Estado se refere ao “conjunto de pessoas e de instituições que formam uma sociedade juridicamente organizada sobre um determinado território”. O Estado desempenha atividades que são realizadas por um governo, enquanto que governo se relaciona à uma forma de organização de poder a serviço do Estado para realizar atividades. A governança pública como estratégia pode ser percebida quando o Estado, através de um governo ou a sociedade civil, utilizam a governança para o propósito de atingir determinados fins públicos. Segundo Matos e Dias (2013), o compartilhamento do poder e a variedade dos grupos que atuam em áreas específicas, acaba tornando mais viável o cumprimento das demandas pelo Estado, como por exemplo no que diz respeito aos idosos, meio ambiente, entre outros.

Governança pública é um processo no qual, em determinados contextos, a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais, agentes públicos e privados buscam coproduzir serviços, políticas e bens públicos visando a geração de valor público sustentável (MARTINS, p. 1, 2011).

Contudo, esta interação entre Estado e sociedade pressupõe um novo contexto das políticas públicas, segundo Matos e Dias (2013, p. 62), “as políticas públicas nesse novo contexto, se dirigem e são gerenciadas através de redes de atores públicos e privados que interagem entre si em um marco mais ou menos institucionalizado”. O discurso da relação entre Estado e o desenvolvimento da sociedade, é aqui chamado de governança pública, pode ser apresentado como uma estratégia com propósito de atender os interesses públicos. A estratégia de governança é então um desenho para encontrar solução para os problemas públicos com processos mais democráticos, (DIAS, FERRAZ, 2014)

Matos e Dias (2017), deixa outra contribuição importante sobre a governança como estratégia. Comenta que nesse novo contexto das políticas públicas além da necessidade da colaboração, é necessária uma estratégia feita com especialistas para atingir fins públicos com êxito. Em casos de problemas complexos é essencial que tenha alguém com conhecimento profundo para propor possíveis respostas que



sejam boas para o futuro e principalmente que seja viável para implementá-las. Assim, a participação da sociedade torna-se um elemento chave para resolver problemas complexos que o Estado de forma individual teria dificuldade para resolver.

Na governança pública se estabelece um Estado que transcende o tradicional, considerando o Estado como agente da governança. Para entender essa estratégia, se estabeleceu três transformações do Estado tradicional para o modelo; (1) de um Estado de serviço, produtor do bem público, em um Estado que serve de garantia à produção do bem público; (2) de um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzir com ele; (3) de um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores (KISLLER; HEIDEMANN, 2006).

Neste sentido, Baptista (2017) reforça essa superação do Estado tradicional através da ideia de criar cooperações e parcerias para formar espaços de governança, esse objetivo faz parte para formar a governança pública como uma estratégia e também como um arranjo de governo. A ótica da governança pública como estratégia do setor público surge no interesse formar redes que se solidarizem em criar espaços para transformar o setor público num lugar mais participativo e eficiente na hora de resolver problemas comuns.

## 2.2 Características de governança pública

O conceito de governança pública possui elementos que ajudam no desenvolvimento de uma nação. Segundo Secchi (2009, p. 358) “teorias do desenvolvimento tratam a governança como um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que ajudam os países a melhorar suas condições de desenvolvimento econômico e social”.

Para melhor compreender este conceito multifacetado, faz necessário destacar as suas características, que podem ser percebidas nas práticas de gestão pública. Tais características quando presentes em determinado contexto ou situação evidenciam a presença da concepção de governança pública. O Quadro 1 apresenta as características da governança pública identificadas na literatura.

| CARACTERÍSTICAS                              | DESCRIÇÃO  | IMPORTÂNCIA  |
|--|--|--|
| <b>Capacidades e arranjos institucionais</b> | Estes constituem o componente de qualificação, no sentido de pré-requisitos habilitadores e facilitadores à geração de resultados e formação de redes de governança (MARINI et al, 2011).<br>Do ponto de vista da organização, capacidades e qualidades institucionais também se referem ao modelo jurídico-institucional e ao modelo de gestão (MARTINS, 2011). | Habilidades, conhecimentos e atitudes são componentes que constituem capacidades e arranjos institucionais eficazes. |



|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| <b>Compliance</b>        | Conformidade legal e cumprimento de normas reguladoras contidas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições do país (OLIVEIRA; PISA, 2015).  | Contribuir para ações dentro da legalidade e evitar possíveis atos ilícitos dentro de uma organização.  |
| Interação                | Governar torna-se um processo interativo porque nenhum ator detém sozinho o conhecimento e a capacidade de recursos para resolver problemas unilateralmente (KLAUS, 2004).  | Torna as instituições mais participativas e democráticas, compartilhando responsabilidades entre os atores.   |
| Parceria público-privado | Novas tendências de uma gestão compartilhada e interinstitucional que envolve o setor público, o setor produtivo e o terceiro setor. A criação de redes e as parcerias público-privado são processos políticos cada dia mais dominantes no novo mundo urbano fragmentado (KLAUS, 2004).<br>Articulação e coordenação dos interesses coletivos se dão a partir de padrões negociados de coordenação entre o público e o privado, participação direta e vários Arranjos de articulação com o público (RONCONI, 2011). | Os setores privados estão inseridos na sociedade e não podem ser deixados de lado, a criação de redes facilita as realizações dos objetivos do governo. |
| Equidade                 | Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> . São consideradas inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias, (OLIVEIRA; PISA, 2015).  | A equidade é importante para que não haja vantagens de poderes de um sobre o outro e as decisões são tomadas de forma horizontal.                       |
| Transparência            | Mais do que a obrigação legal de informar, importante é criar a cultura de disponibilizar as informações às partes interessadas (OLIVEIRA; PISA, 2015).   | A transparência resulta em confiança e um feedback de o que está sendo feito com os recursos.   |
| Visão estratégica        | Líderes e público devem ter uma perspectiva ampla e de longo prazo sobre a boa governança e do desenvolvimento humano, juntamente com a percepção do que é necessário para tal desenvolvimento (MATOS; DIAS, 2013)  | Existe uma estratégia por trás da governança pública, e essa estratégia é o que leva os atores a realizarem os objetivos.                               |

Quadro 1. Características de governança pública

Fonte: elaboração própria com base na literatura.

Segundo MARINI et al (2011) possuir **capacidades e arranjo institucional** é um dos elementos importantes que caracterizam a governança pública. Ter capacidade significa ter competência e potencial de atuação. O propósito é gerar resultados ampliando o conceito de instituições públicas e privadas. Na década de 90 o conceito de governança estava ligado totalmente a capacidade de governo, hoje está mais ligado ao sentido de ser pré-requisito para facilitar a geração de resultados e a formar redes e arranjos de governança.

**Compliance** é um termo relativamente novo, usado mais pelas instituições privadas, porém esse conceito está começando a ter uso na gestão pública no sentido de “conformidade legal e cumprimento de normas reguladoras contidas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições do país” (OLIVEIRA; PISA, 2005, p. 1268). No Brasil esse termo vem ganhando consolidação e vem sendo uma das bases da governança, implantando meios para assegurar a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas, desenvolvendo um ambiente mais ético, transparente por meio de controles internos (MANZI, 2010).

**Interatividade** é uma característica atribuída à uma gestão compartilhada que envolve os três setores, público, produtivo e terceiro setor. Interagir com outros setores da sociedade através da criação de redes são processos políticos cada vez mais recorrentes. Na governança interativa todos detêm o conhecimento, o que torna um processo interativo (STOKER, 2000, *apud*. FREY, 2004, p. 121). Nesse contexto, a governança implica em criar condições que favoreça as interações entre diversos atores para lidar com a diversidade e com a complexidade da sociedade (KOOIMAN, 2007).

A ação do Estado possui limitações, e para que essas limitações fossem superadas, criou-se processos políticos como a criação de **parcerias público-privado**. “A criação de redes e as parcerias público-privado são processos políticos cada dia mais dominantes no novo mundo urbano fragmentado” (STOKER, 2000, *apud* FREY, 2004, p. 121). No caso de Curitiba e Porto Alegre, criaram um novo modelo de gestão denominada de “estratégica, compartilhada, descentralizada, Inter setorial e voltada para resultados” (IMAP, 2000, *apud* FREY, 2004, p. 131). Para desenvolver tal modelo, foram estendidas as parcerias público-privado para terem uma economia favorável e um desenvolvimento sustentável local.

A **equidade** versa sobre as políticas de caráter horizontal, sem discriminação. No contexto da governança pública, esse termo tem o sentido de criar políticas com base em dois princípios segundo o banco mundial; o primeiro é sobre criar oportunidades iguais a todos sem discriminação, criando políticas que seja acessível a todos; o segundo princípio é realizar prevenções contra a privação dos resultados das políticas do governo em todas as áreas, saúde, educação, entre outros (OLIVEIRA; PISA, 2015, p. 127).

A **transparência** é componente essencial dentro da governança pública, é importante criar uma cultura de disponibilização de resultados e informações. O resultado da transparência é a confiança nas instituições. Segundo um relatório da OCDE, “O Estado deve ser transparente o suficiente na apresentação dos dados, para que se possa avaliar se os investimentos estão sendo realizados de maneira eficaz, eficiente e efetiva, com a lisura que se espera do gestor público”. (OLIVEIRA; PISA, 2015, p. 1269).

A noção de **visão estratégica** se refere a visão de longo prazo. “Líderes e público devem ter uma perspectiva ampla e de longo prazo sobre a governança e do

desenvolvimento humano, juntamente com a percepção do que é necessário para tal desenvolvimento” (MATOS e DIAS, 2013, p. 40). A ideia de **visão estratégica** dentro da governança pública requer olhar diferentes cenários de maneira prospectiva para realizar políticas eficazes.

Essas características explicitam a ideia de governança pública. Na medida em que se inter-relacionam, representam o ideal de governança pública. Cada uma dessas características tem sua importância para a governança pública enquanto modelo estratégico. São elas que dão forma a uma estratégia de gestão pública mais democrática e participativa. Neste sentido, pode-se dizer que uma boa governança pública tem como pilares essas dez características.

### 3 | PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Tendo por base o objetivo da pesquisa de analisar a campanha Basta de Vergonha em Foz do Iguaçu a partir das características de governança pública. Utilizou-se como método de pesquisa o Estudo de Caso (YIN, 1994), que proporciona familiaridade com o problema tendendo explicitá-lo. A pesquisa envolveu também um levantamento bibliográfico, para elaborar uma base teórica contendo, características da governança pública de cada artigo relacionado ao tema, conceito, objeto de estudo, método, contribuição, referência e palavras chaves de cada artigo selecionado dentro dos periódicos, conforme preconiza (GIL, 2008, p. 87). Tal base de dados, auxiliou a formulação do referencial teórico e permitiu elaborar características a serem confrontadas com as evidências empíricas.

A pesquisa foi realizada através da busca de dados por diversas fontes de evidências: documentais, como artigos de jornais, notícias de revistas eletrônicas, site das instituições envolvidas, para recolher informações de diferentes meios de comunicações, e, entrevistas com 2 informantes-chave A e B (pessoas envolvidas na liderança da campanha).

A entrevista com o informante-chave A, foi realizada na sede da ACIFI. A entrevista ocorreu no mês de agosto de 2017, na forma semiestruturada (LAKATOS, 2003) com 8 perguntas abertas e duração de 30 minutos. A segunda entrevista com o informante-chave B, do Observatório Social do Brasil, foi realizada no dia 31 de março de 2018 na forma semiestruturada. Os dados coletados foram transcritos e posteriormente analisados através da comparação com as características de governança pública encontradas na literatura, como preconiza os Estudos de Caso (YIN, 1994). Neste caminho, buscou-se aspectos da governança pública referentes a campanha basta de vergonha, no intuito de achar familiaridades entre o tema da pesquisa e o objeto.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A campanha Basta de Vergonha teve seu início com os desdobramentos da Operação Pecúlio da Polícia Federal em Foz do Iguaçu-PR. Uma operação que investigou irregularidades na Câmara de Vereadores do município onde estavam envolvidos servidores públicos em corrupção. Foram presos 12 dos 15 vereadores do município, sendo 5 reeleitos posteriormente sob custódia da Polícia Federal. Esta campanha foi formada pela ACIFI (Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu), OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), Observatório Social de Foz do Iguaçu, foi instituída em março de 2017. Essas três instituições se uniram para exigir a moralização da política no município de Foz do Iguaçu-PR.

A campanha Basta de Vergonha tinha como responsabilidade alcançar quatro objetivos: a abertura imediata da comissão processante para a apuração da quebra de decoro parlamentar dos vereadores eleitos e suplentes denunciados na Operação Pecúlio; a redução, em lei, para 02 assessores legislativos por gabinete com remuneração máxima de 50% dos vencimentos do vereador; a prestação de contas mensal das atividades de fiscalização dos gastos públicos mensais; e, a criação de mecanismo legais e efetivos para garantir a transparência da gestão pública municipal.

Para a melhor compreensão das características de governança e relacionando tais características as evidências encontradas, foi elaborado um quadro (Quadro 2), com uma coluna elencando as características da governança pública encontradas na literatura, uma segunda coluna com as evidências da entrevista com o informante-chave A, na segunda coluna estão as evidências coletadas na entrevista com o informante-chave B, e na terceira e última coluna foram inseridas evidências oriundas da análise documental advindas de recortes dos documentos (jornais, revistas e sítios da internet).

A primeira característica identificada dentro das evidências demonstrou capacidades e arranjos institucionais. Notou-se através das entrevistas que cada uma das três instituições tinha capacidades específicas, e assim juntos conseguiam formar um arranjo onde cada um com sua capacidade contribui de uma forma específica para realizar os objetivos. Segundo Marini et al (2011) as capacidades são as habilidades de cada ator responsável para atuar dentro desses arranjos institucionais. Portanto tal característica se encontra através das evidências que não tinha como deixar o observatório social e nem a Organização dos Advogados do Brasil fora da campanha, pois cada uma servia a campanha de uma forma ímpar.

A segunda característica, é um conceito bem atual tanto nas organizações públicas e privadas. Na entrevista da evidência A destaca que a campanha surgiu devido aos escândalos de corrupção, uma segunda evidência foi encontrada nas observações de documentos comenta sobre a falta de atuação da câmara que tem o compromisso de fiscalizar mas não atua de tal forma. Nesse contexto, a característica *compliance* aparece no sentido segundo o conceito de Oliveira e Pisa (2015, p. 1268),

de agir em “Conformidade legal e cumprimento de normas reguladoras contidas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições do país”. Contudo, percebe-se tal característica na campanha indicando que a campanha surge para ajustar a conduta do executivo e legislativo de acordo com a conformidade legal, da mesma forma que é denunciado pelo documento colhido a falta do cumprimento do regimento interno da câmara em cumprir seu papel dentro das normas legais.

| CARACTERÍSTICA   | Evidências  |   |   |
|--|---|---|---|
|  | Informante-chave A  | Informante-chave B  | Documentos  |
| <b>Capacidades e arranjos institucionais (MARINI, MARTINS, MOTA, 2011)</b> | “Não tinha como deixar o observatório social sem participar, o interesse eram deles também [...] E por uma questão até para se embasar juridicamente e até pelo peso da instituição a OAB nos abraçou e as coisas veio a calhar”. | “Nós temos uma assessoria jurídica que nos acompanha e mostra o caminho daquela ação que vamos tomar, de forma legal e segura”.   | -   |
| <i>Compliance</i><br><b>(OLIVEIRA; PISA, 2015)</b>                         | “A campanha surgiu em função dos escândalos de corrupção [...] tanto da parte do executivo quanto do legislativo”.  | -   | “O papel da Câmara de Vereadores não é só de legislador, mas de fiscalizador. O que a gente percebe é uma falta de atuação da Câmara de Vereadores em ver o que está acontecendo na cidade e no governo. Isso depois acaba dando trabalho ao sistema de justiça criminal” ( <a href="http://www.clickfozdoiguacu.com.br">http://www.clickfozdoiguacu.com.br</a> ) |
| <b>Interação (Klaus, 2004)</b>   | “Só com a pressão popular, a organização da sociedade organizada, civil organizada unida que a gente pode mudar o cenário da nossa política local, Estadual e até Federal”.   | “A sociedade civil deveria ter e tem espaço através dos conselhos que representam... o conselho da saúde[...] de vários conselhos que existem, eles são a participação da sociedade nas decisões públicas”. | -   |
| <b>Parceria público-privado (Klaus, 2004)</b>                              | Privado   | Público   | -   |
| <b>Equidade Oliveira e Pisa (2015)</b>                                     | “Não há hierarquia, é uma distribuição, uma responsabilidade dividida e as ações também são divididas”  | “As decisões são tomadas por colegiado, se um não concorda voltamos ao debate até que seja uma posição unanime”.  | -   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>Transparência Oliveira e Pisa (2015)</b>   | “A primeira etapa da campanha foi focada no legislativo onde nós contestamos [...] a falta de transparência daquela instituição”                | -  | “Conselho de Ética se reúne para tratar de aperfeiçoamento do Portal da Transparência” (notícia: <a href="http://www.camarafoz.pr.gov.br">www.camarafoz.pr.gov.br</a> ) |
| <b>Visão estratégica (Matos e Dias, 2013)</b> | “Nós temos um núcleo com os representantes das entidades, dois ou três de cada entidade, nós nos reunimos para articular e planejar a campanha” | “A gente faz um planejamento das ações que serão feitas para atingir aquele objetivo”. | -   |

Quadro 2. Características de governança pública e evidências encontradas

Fonte: dados da pesquisa.

Na terceira característica, interação, Klaus (2004, p. 123) destaca que “torna-se tarefa crucial da governança interativa prover um clima de interação favorável para que tais sinergias e formas inovadoras de colaboração possam emergir”. Na evidência A destaca a necessidade da interação com a sociedade para assim provocar transformações dentro da política, em outras palavras é essa sinergia que colabora para que aconteça as transformações necessárias dentro da política. Segundo as evidências coletadas nos documentos, a sociedade deve ter espaço para participar, tanto através de conselhos ou outros meios que de poder para haja interação e que isso seja favorável para que todos participem no processo de governança.

De forma sucinta a quarta característica, parceria público-privada, distingue que é importante entender as limitações da ação do Estado. De tal forma é importante caracterizar as organizações e perceber que o processo de governança junta o público e o privado. Para tanto, o informante da entrevista A, é representante de uma instituição privada (Associação Comercial e Empresarial de Foz do Iguaçu- ACIFI) portanto, apesar que seu papel institucional seja proteger o interesse de determinada camada da sociedade, quanto ao seu papel social ela atua na defesa do interesse público. A segunda organização, está caracterizada como pública, (Observatório Social de Foz do Iguaçu) já possui compromisso público dentro do seu papel enquanto instituição, portanto ela estende seu compromisso se comprometendo dentro da campanha.

A quinta característica indica um elemento essencial dentro da campanha, a equidade segundo Pisa e Oliveira (2015, p. 1268), “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais *stakeholders* (partes interessadas)”. De forma clara notou-se esse elemento dentro da campanha. Na entrevista A, foi alegado que não havia nenhuma hierarquia entre as instituições dentro da campanha. A entrevista B confirmou tal conceito ao mostrar que as decisões são tomadas através de colegiado e se não for possível o consenso, voltam a discutir o objeto de debate até que tenha um consenso. Tal elemento é fundamental para que haja governança, pois, as decisões de uma instituição devem ser de acordo com o interesse comum da campanha.

A sexta característica encontrada nas evidências, a transparência segundo Pisa e



Oliveira (p. 1268, 2015) é “mais do que a obrigação legal de informar, importante é criar a cultura de disponibilizar as informações às partes interessadas”. A campanha tinha como um dos objetivos o aperfeiçoamento do portal da transparência do município, a evidência da característica se encontra no argumento da entrevista A que foi contestada na primeira fase da campanha onde exigiram o legislativo uma reforma no portal da transparência. As evidências encontradas nos documentos sugerem um movimento do conselho de ética da Câmara para discutir como aperfeiçoar o portal, confirmando com a característica evidenciada que é necessário criar uma cultura de disponibilizar as informações as partes interessadas. Contudo a característica se confirma de forma clara dentro das evidências coletadas.

Sétima e última característica encontrada nas evidências, diz respeito a visão estratégica. De acordo com as evidências, foi formado um núcleo com os representantes das entidades, para articular e planejar a campanha, essa perspectiva é de logo prazo e tende a estabelecer antecipadamente qual será a próxima fase da campanha. O informante-chave B confirma ainda mais a presença dessa característica, onde é feito um planejamento de cada ação para se alcançar o objetivo, portanto percebe-se uma preocupação em orientar a ação pré-definindo os recursos necessários e os atores responsáveis pela execução da ação para assim se chegar ao objetivo.

Nas entrevistas com os informantes-chave, também foi questionado sobre como surgiu a iniciativa da campanha, segundo o entrevistado da ACIFI, o “interesse surgiu das três entidades por conta da vergonha que o município estava passando por causa da corrupção”, sendo assim notaram que era necessária uma mobilização. Perguntou-se houve alguma instituição que aderiu à campanha e depois desistiu ou se alguma entidade além das três aderiu à campanha. Segundo os informantes não houve, porém existem outras entidades que apoiam o movimento, como o CODEFOZ (Conselho de Desenvolvimento de Foz do Iguaçu). Essas respostas vão ao encontro do próprio conceito de governança interativa, de acordo com Frey (2004, p. 121), pois foi criada uma nova estrutura interativa para transformar os atores da sociedade civil organizada em atores na busca de soluções para problemas públicos.

Foram feitas indagações também sobre a coordenação e a colaboração entre os participantes. Segundo o informante-chave A “não existe hierarquia, as decisões são tomadas de comum acordo”, coincidindo com a informante-chave B que destacou: “as decisões são tomadas por meio de colegiado”. A mesma coisa acontece com a coordenação da campanha, onde são feitas reuniões com dois ou três representantes da entidade da campanha junto ao legislativo do município para dar conhecimento e pressionar ações para realizar os objetivos da campanha. Estas informações corroboram com Stoker (2000) apud. Frey (2004, p. 121), quando sugere que governar é um processo interativo porque nenhum ator detém sozinho o poder de fazer decisões.

Durante a entrevista, foi identificado que a Campanha, enquanto estrutura interativa de governança pública, tem os seguintes objetivos: abrir a comissão processante para verificar a quebra de decoro parlamentar dos vereadores, reduzir o



número de assessores de 4 para 2; reduzir vencimentos pela metade; divulgar relatório mensal do que foi feito pelos vereadores; melhorar o portal da transparência do município, pois existe uma grande dificuldade para ter acesso. Segundo o informante, “até então apenas a comissão processante foi realizada e os vereadores denunciados já se afastaram.” Ainda, de acordo com o entrevistado, sobre o portal da transparência já há uma mobilização dos vereadores para melhorar o acesso. Quanto aos demais objetivos ainda existe uma dificuldade, porém estão trabalhando para conquista-los.

Com a análise dos dados da entrevista foi possível perceber que a Campanha Basta de Vergonha pode ser considerada uma estrutura interativa de governança pública. Esta estrutura é composta por diferentes instituições da sociedade civil e possui objetivos definidos. Segundo um dos informantes-chave, esta forma de atuação “é a única ferramenta de mudança na sociedade que realmente funciona, pois a pressão popular de forma organizada, leva aos representantes ficarem acuados e trabalharem mais com intenção de gerar valor a sociedade.” Pode-se dizer então que a governança pública consiste então em um mecanismo que cria laços entre diferentes atores e setores da sociedade para realizar propósitos públicos.

Dentre todas as características observadas, algumas se destacam no objeto de estudo, a primeira é o **compliance**, pelo motivo da campanha estar empenhada em fiscalizar o cumprimento das regras, no caso o objeto estudo tem o compromisso de manter a moralidade na política de Foz do Iguaçu. Outras características em destaque é a **interação** e a **transparência**. Nas palavras do entrevistado, só uma sociedade organizada pode mudar o cenário da política, portanto a interação é primordial, várias organizações juntamente com o apoio da população para fazer as transformações desejadas. A transparência é uma característica muito presente, tanto que é uma das pautas da campanha. Essas três características são as mais presentes no objeto de estudo, entretanto todas as características classificadas são importantes e essenciais para a formação de uma governança pública sólida.

## CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa oportunizaram perceber na prática aspectos importantes relacionados aos conceitos de governança pública. Acredita-se que o objetivo de analisar a campanha Basta de Vergonha sob a luz da governança pública foi alcançado, pois permitiu caracterizar a mobilização das instituições, como uma forma de governança pública. Contudo, existe muitos outros elementos que caracterizam a governança pública e não estavam presentes no objeto de pesquisa. Por outro lado, o presente trabalho teve algumas limitações, das quais se destaca o fato de se basear em duas fontes de evidência, ou seja, entrevistas e documentos.

A análise da campanha Basta de Vergonha permitiu verificar a existência de várias características de governança pública, com elementos de interação e participação da sociedade civil organizada da cidade de Foz do Iguaçu-PR. Conhecer

e compreender estruturas como essa, contribuem para a produção de conhecimento de como a sociedade está criando alternativas para enfrentar e solucionar problemas comuns. Sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas de forma longitudinal a fim de acompanhar a evolução de estratégias deste tipo, desde sua origem até seu encerramento. Também, sugere-se que outras ações da sociedade civil sejam estudadas sob a perspectiva de governança pública.

## REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Vinicius Ferreira. **A governança pública como antigovernança**. Revista espaço acadêmico, Rio de Janeiro, n. 194, p. 122-134, Junho/2017.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar e Manzi, Vanessa Alessi e Instituto de Compliance e Integridade Corporativa (ICIC). **Manual de Compliance: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. Editora Atlas, 2010. 148p.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. Editora: Cengage Learning, São Paulo, 6. Ed, 2015.

DIAS, Taisa; FERRAZ, Silvio A.C. **Governança Pública: ensaiando uma concepção. Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, V. 17, n. 3, p. 89-108, set/dez, 2014.

FREY, Klaus. **Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa?** Revista Política e Sociedade, Florianópolis-SC, v. 3, n. 5 (2004).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas, São Paulo, 6. Ed, 2008.

KLAUS, Frey. **Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa?** Revista Política e Sociedade, v. 1, n. 5, p. 119-138, Outubro/2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas S.A, 5. Ed. São Paulo, 2003.

MARTINS, Humberto, MARINI, Caio. **Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do TCU, Brasília-DF, n.130, p. 42 – 53, Maio/ago 2014.

MARTINS, Humberto Falcão. **Governança Pública**. Instituto de gestão, Economia e Políticas Públicas, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-16, julho/2011.

MATOS, Fernanda; DIAS, Reinaldo. **Governança Pública Novo Arranjo de Governo**. Alínea Editora. Campinas, SP; Vol. 1, n. 1; 2013

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, A.G de; PISA, B.J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Revista Administração Pública, 5. Ed. Rio de Janeiro, 2015.

RONCONI, Luciana. **Governança pública: um desafio à democracia**. Revista Emancipação, Ponta Grossa, v. 11, n. 1. p. 21-34, 2011.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro v. 43, n. 2, p. 347-69, MAR./ABR. 2009

YIN, Robert. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

KOOIMAN, Jan. **Governing as Governance**. Public Administration, Malden. Vol.85, n. 1, p. 227-253, 2007.

KISLLER, Leo, HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade**. Revista de administração pública, Rio de Janeiro, v. 3, p. 480-498, Mai/Jun 2006.

## MODELAGEM MATEMÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO: O USO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

### **Gustavo Balsan Kubiak**

Graduando em administração pela Universidade do Contestado, Campus Concórdia Santa Catarina, gustavokubiak20@outlook.com

### **Paulo Reis Junior**

Engenheiro de Produção, Professor da Universidade do Contestado, Campus Concórdia, Santa Catarina, sr.reis.paulo@gmail.com

**RESUMO:** O presente estudo, tem como objetivo principal compreender através da modelagem matemática, quais as formas de comunicação que os colaboradores mais utilizam para manterem-se bem informados, e assim poderem transmitir *feedbacks* seja em sentido duplo, seja em sentido único. Quanto a pesquisa, caracteriza-se sendo uma pesquisa bibliográfica e descritiva, cujo método de pesquisa qualitativa, em relação a análise dos dados denomina-se como quantitativa, pois são utilizadas análises estatísticas. Para mensurar os resultados foi realizado com o uso de metodologia *Quiz*, onde foi aplicado um questionário com o objetivo de avaliar qual a participação de cada canal de comunicação, teve como uso o canal de comunicação em meio digital, por seu aspecto quanto à praticidade. Neste sentido, foi escolhido o formulário de pesquisa do *Google*, por apresentar estrutura necessária. Por fim os resultados demonstraram

que as organizações estudadas têm o canal do aspecto oral melhor utilizado que os demais fatores analisados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelagem Matemática. Comunicação. *Feedback*.

**ABSTRACT:** The present study has as main objective to understand through mathematical modeling, what forms of communication that most developers use to stay informed, and so that they can transmit feedback s whether in sense double, is in one way. As for research, is characterized as a bibliographical research and descriptive, whose method of qualitative research, in respect of analysis of the data is referred to as quantitative, because statistical analysis are used. To measure the results was carried out with the use of *Quiz*, where methodology was applied a questionnaire to assess what the participation of every communication channel, had using the channel of communication in digital media, by your aspect as for practicality. In this sense, was chosen the form of *Googlesearch*, by present necessary structure. The results showed that the organizations studied have the oral aspect better utilized than the other factors analyzed.

**KEYWORDS:** Mathematical Modeling. Communication. *Feedback*.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações necessitam ter sucesso nos seus objetivos para continuarem existindo. Neste sentido a necessidade de seu pessoal estarem com ações orientadas com o objetivo organizacional é fundamental, e em função disso, os colaboradores devem estar informados sobre o objetivo a ser alcançado.

Portanto, o sucesso para alcançar algum objetivo, têm como aspecto comum a cooperação, que apresenta êxito quando a comunicação, direta ou através do uso de recursos ocorre (SCHLEIFFER, 2005).

O autor afirma que a comunicação direta pode ser realizada ao equipar o colaborador com as condições que lhe permitem enviar mensagens ou informação a outro colaborador, seja em sentido duplo (inter-relação) seja em sentido único (indireta). Contudo, também relata que a comunicação indireta ocorre desde que os colaboradores mantenham ou possam manter monitorado o seu ambiente de comunicação.

As mudanças ocorridas devido ao avanço tecnológico apresentam novas estruturas no ambiente de comunicação, atividades, textos e pensamentos surgem da auto-organização dos colaboradores. O advento do e-mail como exemplo, estimulou a objetividade literária, proporcionando “um novo estilo de escrita” (NELSON, 2011).

Essa tecnologia no ambiente corporativo também contribuiu para que o fluxo de informação ocorra descentralizado, na qualidade e quantidade exigida por novos processos internos e externos.

O objetivo da presente pesquisa é de compreender quais as formas de comunicação que os colaboradores mais utilizam, para se manterem bem informados em relação aos acontecimentos, internos e externos das organizações na qual trabalham.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comunicação organizacional

Macarenco (2006) afirma que, as organizações que optarem por utilizar os aspectos digitais, estarão um passo à frente de seus concorrentes, pois contará com seus colaboradores motivados e capazes de transmitir informações precisas e sem ruídos comunicativos.

A comunicação organizacional, pode ser definida de duas maneiras, entre pessoas através do diálogo ou através de ferramentas capazes de transmitir informações com maior facilidade, porém de maneira virtual (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Melo (2012) a comunicação organizacional, pode ser entendida como uma estratégia capaz de alavancar o número de acertos presentes no cotidiano da organização, desde que a mesma possua em sua cultura, abrir oportunidades de

*feedbacks* perante todos os seus públicos.

Para que as organizações consigam atingir seus resultados almejados, devem prezar ao máximo a área da comunicação, pois através de uma comunicação adequada, pode-se reduzir ruídos comunicativos e até mesmo enxugar custos advindos de falhas comunicativas (TORQUATO, 2010).

Segundo Curvello (2013) quando determinada organização prezar por uma boa comunicação no meio interno, a mesma conseguirá conquistar facilmente o meio externo, pois o sucesso comunicativo criado dentro da organização será admirado pelo seu público-alvo.

Lacombe (2008), define para que haja uma boa comunicação, livre de ruídos entre emissor e receptor, cabe ao receptor ouvir, para então compreender a mensagem que o emissor está lhe passando, para que haja eficácia em todo o processo comunicativo.

## 2.2 Mídias sociais como ferramentas de comunicação organizacional

Maximiano (2008), define para que haja sucesso na comunicação organizacional, muito vai depender de quão interessados estarão seus colaboradores, no sentido de buscar informações relevantes para melhorar os canais de comunicação presentes na organização.

A comunicação face a face tem como característica minimizar ruídos comunicativos, pois devido a diálogo momentâneo, as dúvidas podem ser esclarecidas imediatamente (MARTINS, 2012).

A intranet, caracterizada por ser uma ferramenta totalmente *online*, proporciona maior agilidade e assertividade perante a comunicação no meio interno, logo os jornais e as revistas, são utilizados para transmitir conteúdo da organização a seus colaboradores e alguns de seus clientes fidelizados, algumas organizações possuem os mesmos em formato impresso, mas através dos avanços tecnológicos já são encontrados digitalizados (REGO, 1984).

Para que as organizações adotem a estratégia comunicativa digital, é de fundamental importância que a mesma esteja alinhada com o planejamento estratégico e a cultura que define determinada organização (CORRÊA, 2009).

## 2.3 Modelagem matemática

A Modelagem Matemática tem como objetivo mensurar através de números, possíveis erros e acertos contidos no cenário organizacional e fazer com que sejam relatados, para que então se possa analisar como está, determinada função na organização (BASSANEZI, 2015).

Já para Barbosa (2001), a modelagem matemática é basicamente um meio de transmitir conhecimento de situações que só podem ser tomadas através da elaboração de modelos matemáticos.

Sanches (2005) destaca que a modelagem matemática é de fundamental

importância, pois revela possíveis estratégias a serem tomadas em relação ao meio organizacional, para então ganhar vantagens competitivas.

### 3 | MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se sendo uma pesquisa bibliográfica e descritiva, cujo método de pesquisa qualitativa, em relação a análise dos dados denomina-se como quantitativa, pois são utilizadas análises estatísticas.

Segundo Gil (2010), pesquisa bibliográfica é elaborada através de estudos advindos de análises em livros, artigos científicos, revistas e em materiais digitais. O autor também define pesquisa qualitativa sendo aquela capaz de trabalhar com dados qualitativos, ou seja, as informações coletadas não são expressadas através de números e sim uma análise construída através de palavras.

Já a pesquisa de método quantitativo é mensurada através de dados gerados por meio de análises estatísticas (OLIVEIRA, 2004).

Para Gil (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo realizar por meio de descrições os dados obtidos de determinadas organizações, assim possibilitando compreender e estabelecer soluções perante as variáveis analisadas.

Em relação a coleta dos dados da pesquisa, foi realizada com o uso de metodologia *Quiz*, onde foi aplicado um questionário com o objetivo de avaliar qual a participação de cada canal de comunicação, teve como uso o canal de comunicação em meio digital, por seu aspecto quanto à praticidade. Neste sentido, foi escolhido o formulário de pesquisa do *Google*, por apresentar estrutura necessária como:

a) Os usuários poderiam receber o *link* do *Quiz* por e-mail e respondê-lo diretamente no celular, tablete, computador, no ambiente externo a organização.

b) A possibilidade de os autores da pesquisa não terem acesso à identidade dos pesquisados, foi o aspecto fundamental para o uso dessa pesquisa, caracterizando a falta de necessidade de encaminhar a pesquisa para o comitê de ética.

c) O aspecto da forma de saída dos dados, com resultados e gráficos de fácil acesso, permitiu a agilidade necessária.

Da sondagem da amostra na pesquisa: Os pesquisados receberam um e-mail onde havia a solicitação que participassem do *Quiz* sobre a avaliação do ambiente de comunicação da organização pesquisada. No formulário constava o título: “Pesquisa sobre canais de comunicação”. Abaixo na página recebiam o seguinte comunicado: “Você está recebendo a oportunidade de comunicar-se com essa organização: Os usuários que responderem não poderão ser identificados pelo sistema. Todas as opiniões serão consideradas para análise! Obrigado.” As perguntas foram divididas em três grupos de duas perguntas, um dos grupos está relacionado às mídias sociais, outro grupo está relacionado com a comunicação fixa, o texto literal, e o último a comunicação oral. No entanto, eram apresentadas em ordem diferente para cada

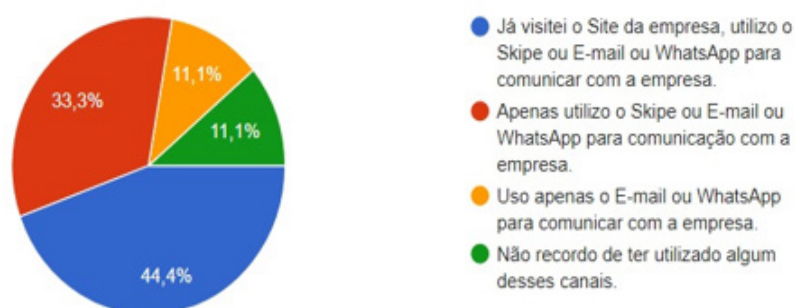


acesso as perguntas, mas com o mesmo conteúdo.

## 4 | RESULTADOS

No aspecto das mídias sociais (figura 1), foi relatado que a amostra pesquisada utiliza (88,8%) e-mail ou WhatsApp como ferramenta de inter-relação (sentido duplo) para comunicar-se com a organização e quanto a comunicação da organização (sentido único) 55,6% lembram de ter assistido ou ouvido mensagem sobre a organização na rádio ou TV.

Já utilizou alguma das mídias sociais para interagir com a empresa?



Quanto a mensagem de Rádio ou TV sobre a empresa.

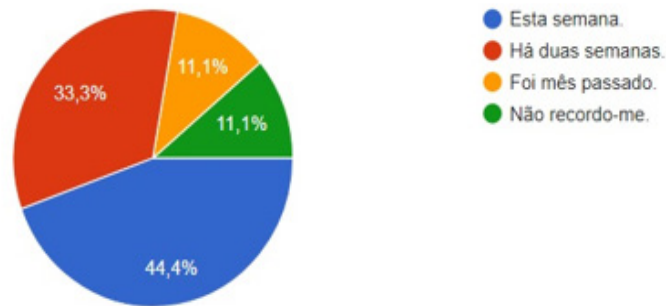


Figura 1. Resultados da pesquisa sobre canal de comunicação por mídias sociais.

Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto da comunicação fixa (figura 2), foi relatado que (88,8%) interagiu com o mural (sentido duplo) no último mês e 44,4% leem a manchete da capa da revista da organização (sentido único).

Quando foi a última vez que visualizou alguma informação no MURAL da empresa?



Sobre a revista da empresa.

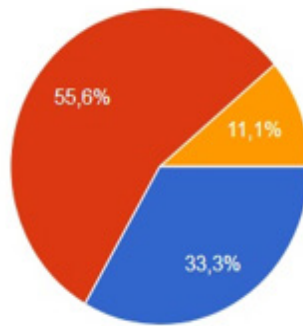


Figura 2. Resultados da pesquisa sobre canal de comunicação por texto escrito.

Fonte: Dados da pesquisa

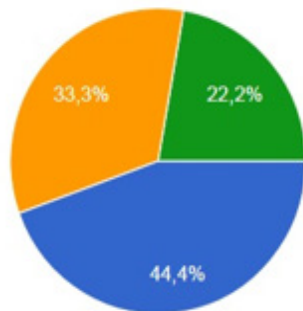
No aspecto da comunicação oral (figura 3), o feedback (sentido duplo) foi realizado na maioria dos colaboradores (77,7%) pesquisados e a maioria dos mesmos lembra do número de telefone da organização (88,9%) ou tem o número da organização em seus contatos telefônicos (sentido único), para deixar recado na secretária eletrônica.

## Sobre o número de telefone da empresa?



- Tenho salvo nos meus contatos telefônicos.
- Sei o número da empresa de memória e posso ter salvo nos meus contatos telefônicos.
- Não sei de memória o número e não tenho salvo nos contatos telefônicos.
- Não lembro-me qual foi a última vez que utilizei esse recurso e não sei o número da empresa.

## Quanto a comunicação pessoal.



- Semanalmente sou informado sobre o meu desempenho e as oportunidades de melhoria profissional para atingir...
- Mensalmente sou informado de nossas conquistas e do alcance ou não das metas.
- Já fui informado sobre o meu desempenho.
- Não lembro da última vez que fui informado sobre meu desempenho

Figura 3. Resultados da pesquisa sobre canal de comunicação por interação social (fala).

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados obtidos na presente pesquisa, foi construído uma tabela com o objetivo de analisar a distribuição dos canais de comunicação.

|              | Sentido |        | = | Sentido |        | Σ = | Canais |   | =   | % Canais |   |              |
|--------------|---------|--------|---|---------|--------|-----|--------|---|-----|----------|---|--------------|
|              | Duplo   | Único  |   | Duplo   | Único  |     |        |   |     |          |   |              |
| Mídia Social | 89,90%  | 55,60% | ] | 34,91%  | 29,28% | ]   | 64,19% | ] | Σ = | 32,10%   | ] | Mídia Social |
| Oral         | 77,70%  | 89,90% |   | 30,17%  | 47,34% |     | 77,52% |   |     | 38,76%   |   | Oral         |
| Escrita      | 89,90%  | 44,40% |   | 34,91%  | 23,38% |     | 58,29% |   |     | 29,15%   |   | Escrita      |
| Σ =          | 2,575   | 1,899  |   |         |        |     |        |   |     |          |   |              |

Tabela 1. Análise da pesquisa sobre distribuição dos canais de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 | CONCLUSÕES

Após a modelagem matemática (tabela 1) dos dados de maior relevância (sentido duplo e sentido único) na matriz, foi realizado a normalização dos mesmos por coluna

e após por linha, conforme proposto pôr o autor da análise AHP (SAATY, 1977), a matriz resultante é a matriz canais.

Devido a obviedades práticas é necessário normalizar cada unidade de canal por toda a matriz “canais”, e, portanto, a matriz “% canais” é a participação de cada canal apurado na pesquisa de canais de comunicação.

Os resultados demonstraram que as organizações estudadas têm o canal do aspecto oral melhor utilizado (38,76%) que os demais e o canal do aspecto mídias sociais sendo o segundo melhor utilizado (32,10%) e o canal a ser desenvolvido na organização tem o aspecto da escrita (29,15%) com o menor índice.

Pode-se concluir que as organizações prezam pela comunicação oral, porém as mídias sociais estão conquistando o ambiente organizacional, deixando aspectos de escrita atrás dos demais estudados, e em um futuro próximo ao que tudo indica, com o auxílio e o crescimento tecnológico as mídias sociais vão crescer cada vez mais.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Jonei Cerqueira. **REUNIÃO ANUAL DA ANPEP**, 24, 2001, Caxambu, Anais... Rio de Janeiro: ANEPED, 2001. 1 CD-ROM.
- BASSANEZI, Rodney Carlos. **Modelagem Matemática: teoria e prática**. São Paulo: Contexto, 2015.
- CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e seus usos institucionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2º ed., São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências. rev. e atualizada**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MACARENCO, Isabel. **Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- MARTINS, Marta Terezinha M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo sobre a oralidade nas organizações**. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Arte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração. rev. e ampl. 2reimpr**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão-Comunicação e cultura**, v. 9, n. 17, 2010.
- MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NELSON, C. The complexity of language learning. **International Journal of Instruction**, v. 4, n. 2, p. 1694–609, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

REGO, Francisco Gaudêncio. **Jornalismo empresarial: teoria e pratica**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

SAATY, T. L. **Um método de escala para prioridades em estruturas hierárquicas**. Revista da psicologia matemática, v. 15, n. 1977, p. 234–281, 1977.

SANCHES, Isabel. **Compreender, agir, mudar, incluir: da investigação-ação à educação inclusiva**. Revista Lusófona de Educação, v. 5, n. 5, p. 127-147, 2005.

SCHLEIFFER, R. An intelligent agent model. **European Journal of Operational Research**, v. 166, p. 666–693, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

## ANÁLISE FINANCEIRA DA EMPRESA PAGUE MENOS: ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL DA REDE FARMACÊUTICA NOS ANOS DE 2011 A 2017

**Luíza Alves Braga**

Universidade de Fortaleza  
Fortaleza - CE

**Viviana Menezes Costa**

Universidade de Fortaleza  
Fortaleza - CE

**Mariana Cantídio Mota Bezerra de Menezes**

Instituto COPPEAD de Administração  
Rio de Janeiro - RJ

**Roselene Couras Del Vecchio da Ponte**

Universidade de Fortaleza  
Fortaleza - CE

**RESUMO:** A Análise Financeira de Empresas é uma ferramenta indispensável para todas as organizações. O presente trabalho tem o objetivo de avaliar a situação econômico-financeira da rede de farmácias Pague Menos, que se destaca por ser a terceira maior rede de varejo farmacêutico do Brasil, após 2011 até 2017. A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa, qualitativa, com realização de entrevista e adotando o método de estudo de caso. As informações econômicas e financeiras para a realização do estudo foram coletadas no Balanço Patrimonial (BP) e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da organização. A respeito dos resultados, conclui-se que ocorreram alterações

financeiras significativas depois da sua abertura de capital, muitas benéficas. Por meio da Análise Horizontal do Balanço Patrimonial foi possível identificar que a empresa conseguiu aumentar o seu ativo total em 191%. A Análise Vertical do BP demonstrou, principalmente, o aumento do uso de capital próprio com relação ao capital de terceiros. De acordo com a Análise Horizontal e Vertical da DRE notou-se que ocorreu nos primeiros 5 anos estudados um grande crescimento nas vendas, porém não foi acompanhado por um crescimento do Lucro Líquido devido à grande quantidade de despesas operacionais e financeiras da organização e a partir de 2016 a organização começou a tornar-se mais lucrativa novamente. Ressalta-se que muitas dessas alterações foram reflexo da estratégia da Pague Menos de dominância e proteção do mercado de novos entrantes e da concorrência local.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise financeira. Capital aberto. Demonstrativos financeiros. Análise Vertical. Análise Horizontal.

**ABSTRACT:** The Financial Analysis of Companies is indispensable for all organizations. The present work has the objective of evaluate the economic-financial situation of the pharmacy network Pague Menos, which is characterized by being the third largest retail pharmacy network in Brazil, after 2011 until



2017. The present research is characterized as descriptive, quantitative, qualitative, with research interview and adopting the method of case study. The economic and financial information to carry out the study were collected in the Balance Sheet and in the Income Statement of the organization. Regarding the results, it's concluded that significant financial changes occurred after the opening of the capital, many of them beneficial. Through the Horizontal Analysis of the Balance Sheet it was possible to identify that the company was able to increase its total assets by 191%. The Vertical Analysis of Balance Sheet showed, mainly, the increase in the use of capital in relation to third-party capital. According to the Horizontal and Vertical Analysis of the Income Statement, it was observed that during the first 5 years a great growth in sales occurred, but it wasn't accompanied by a growth of the Net Profit due to the great amount of operational and financial expenses of the organization and from 2016 the organization began to become more profitable again. It's noteworthy that many of these changes were reflective of the Pay Less strategy of dominance and market protection of new entrants and local competition.

**KEYWORDS:** Financial analysis. Open capital. Financial statements. Vertical Analysis. Horizontal Analysis.

## 1 | INTRODUÇÃO

Conseguir entender e avaliar as demonstrações financeiras é de extrema importância para traçar objetivos, mensurar resultados, avaliar desempenho e tomar decisões econômico-financeiras; com essas demonstrações é possível mensurar a evolução financeira da companhia ao longo do tempo e também fazer uma comparação com outras empresas (MARQUES, 2011).

É essencial fazer a análise desses demonstrativos, principalmente do balanço patrimonial e da demonstração do resultado de exercício, com o objetivo de saber as potencialidades e as vulnerabilidades da área financeira da empresa. Dessa forma, é possível avaliar como foi o desempenho da empresa em exercícios anteriores e tomar as melhores decisões com o objetivo de maximizar o resultado da organização.

De acordo com Silva (2013), por meio da Análise Vertical e Horizontal dos demonstrativos financeiros é possível fazer a interpretação dos números da empresa; eles podem ainda auxiliar na análise dos índices e de outros métodos de análise financeira; além disso, elas podem completar uma a outra. Essas técnicas da Análise Horizontal e Vertical fazem, respectivamente, a comparação dos valores absolutos em diferentes exercícios e a comparação entre os próprios valores em um mesmo exercício (ASSAF NETO; LIMA, 2014).

Em um cenário de crise econômica brasileira, a rede de farmácia Pague Menos, inaugurou em julho de 2017, a sua milésima loja e, com plano de expansão de mais 600 lojas até 2021 (PEGN, 2017). De acordo com o Entrevistado, para conseguir esse rápido crescimento, a empresa optou, em 2011, por tornar-se uma Sociedade



Anônima de capital aberto e, com isso, melhorou suas condições de financiamento; então, a Pague Menos entrou em um ritmo de expansão muito maior do que nos anos anteriores.

Ainda segundo o entrevistado, para dar suporte a uma parte do crescimento da empresa e contribuir como agente transformador, melhorando os processos da companhia, a rede de farmácias optou por escolher um fundo de investimentos conhecido mundialmente e que tivesse um bom histórico de sucessos. Por isso, em dezembro de 2015, a Pague Menos vendeu 17% da rede de farmácias para o grupo norte-americano especializado em investimentos de longo prazo, General Atlantic Brasil investimentos S.A. (LIMA, 2015).

Diante do exposto acima, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais foram as alterações que ocorreram nas análises verticais e horizontais do grupo Pague Menos após 2011 até o ano de 2017? Para responder à pergunta acima exposta, realizou-se a análise vertical e horizontal dos demonstrativos financeiros da empresa.

## 2 | METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, estudo de caso e levantamento de dados. Usou-se também abordagem de Fachin (2006) sendo classificada como quantitativa e qualitativa.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2010).

Segundo Stakes (1994), no Estudo de Caso procura-se descrever todas as características de um único sistema com todas as suas manifestações, a sua estrutura, o seu funcionamento, incluindo todos os aspectos da questão, de modo a se ter um quadro completo descritivo sobre aquele caso ou sistema em particular. A pesquisa em questão foi realizada por meio de um estudo de caso que teve como foco principal a análise dos demonstrativos financeiros de uma empresa cearense de grande porte, no caso a rede de farmácias Pague Menos.

A pesquisa de levantamento visa descrever a distribuição das características ou de fenômenos que ocorrem naturalmente em grupos da população. O levantamento das características do grupo estudado é feito através da aplicação de questionários auto-administrados ou através de entrevistas dirigidas por um questionário (Stakes, 1994). Nesse sentido, foi entrevistado um funcionário de nível gerencial da empresa estudada o qual apresentou informações importantes a respeito da organização.

Classificou-se a pesquisa como Quali-Quantitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa qualitativa é aquela na qual são coletados os dados do

ambiente natural, interpretados os fenômenos e atribuído significados; a quantitativa utiliza recursos e técnicas de estatística, traduzindo os conhecimentos gerados pelo pesquisador durante a pesquisa em números.

A coleta de dados foi realizada através das informações financeiras da empresa. A ferramenta Excel foi utilizada para a compilação dos dados e cálculos do período de 2011 a 2017. Foram realizadas a Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial e da DRE.

### 3 | RESULTADOS E DISCURSÃO

#### 3.1 Análise Vertical do Balanço Patrimonial

Com base na Análise Vertical do BP da empresa verificou-se que o Ativo Circulante decresceu apenas 2,26% em relação ao Ativo não Circulante. Porém, é interessante notar que a empresa optou por aumentar seu Ativo Circulante em detrimento ao não Circulante de 2011 até 2014 e em seguida, optou por aumentar seus bens e direitos com menor liquidez.

A mudança ocorrida no grupo do Ativo Circulante (AC) decorreu, principalmente, da redução de 4,90% do Estoque e de 1,83% dos Outros Ativos Circulantes (vale ressaltar que no ano de 2015, o percentual dos Outros Ativos Circulantes cresceu para 20,67% e esse grande aumento deveu-se, principalmente, pois nesse período ocorreu o aumento do crédito da empresa pela Alienação de Participação Societária, ou seja, ocorreu a transferência de 17% das ações da Pague Menos para General Atlantic, isso ocasionou a entrada 440 milhões de reais no AC da empresa). Entretanto, as contas Caixa e Tributos a Recuperar cresceram neste período. No Ativo não Circulante, observou-se o maior aumento percentual neste período, nas contas Investimento (a empresa iniciou a conta Investimento em 2015, por meio de participações societárias) e Imobilizado que aumentou 6,75% horizontalmente. Além disso, o Ativo Realizável a Longo Prazo decaiu e o Intangível se manteve praticamente estável.

Verifica-se, analisando verticalmente o Passivo e o Patrimônio Líquido, a ocorrência das seguintes mudanças na sua estrutura. O Passivo Circulante (PC) reduziu 13,32%, ou seja, ele tinha uma participação de 62,10% e tornou-se de 48,78% no último período analisado. De forma oposta, o Passivo não Circulante cresceu 5,71%, passando de 13,22% para 19,93% nos anos analisados. Ocorreu também um acréscimo no percentual de Patrimônio Líquido de 7,60% da organização, que cresceu de 24,68% para 32,28%.

Nota-se que a empresa está buscando aumentar seu financiamento por meio de recursos próprio, enquanto também utiliza recursos de terceiros. A conta Fornecedores sofreu uma redução de 2,92% no PC. A conta Empréstimos e Financiamentos de curto prazo manteve seu percentual em relação ao Passivo Total praticamente estável entre 2011 e 2016 (iniciou valendo 15,32% do passivo total e finalizou 2016 com o valor

de 15,07%). Porém, em 2017, decaiu para 8,05%. A principal alteração no Passivo não Circulante foi causada pelo crescimento de Empréstimos e Financiamentos, que passou de apenas 12,74% para 18,36%.

### 3.2 Análise Vertical do Demonstração do Resultado do Exercício

Por meio da Análise Vertical da DRE foi possível observar que o Resultado Bruto (Lucro Bruto) da empresa cresceu 5,49% de 2011 a 2017 devido à redução percentual do Custo de Mercadoria Vendida da rede de farmácias. Porém, a partir desse ponto começa a ocorrer a redução percentual das contas da empresa.

Nota-se que o Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos decaiu 4,73% no período analisado. O Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro também reduziu consideravelmente, passando de 4,80% para 1,09% de 2011 a 2017.

É possível concluir que o Lucro Líquido reduziu de forma relevante nos primeiros 5 anos analisados, com uma variação negativa de 3,27% do Lucro em relação a Receita de Vendas. Porém, o Lucro Líquido da Pague Menos voltou a subir a partir de 2016, atingindo 1,37% das Receitas de Vendas em 2017, percentual este inferior ao de 2011 (3,94%). Ressalta-se que esse resultado pode ser reflexo da estratégia da Pague Menos de dominância e proteção do mercado de novos entrantes e da concorrência local.

### 3.3 Análise Horizontal do Balanço Patrimonial

Nota-se pela Análise Horizontal do Balanço Patrimonial da empresa que ocorreu um considerável aumento no valor do Ativo Total da empresa no período analisado, ele cresceu 191% em apenas sete anos. Esse aumento foi mais evidente no período de 2014 a 2015, onde o Ativo cresceu cerca de 100,4%, por causa da injeção de capital feita pela General Atlantic na empresa estudada.

Nesse intervalo de sete anos algumas contas do Ativo Circulante destacaram-se: Caixa e Equivalentes de Caixa cresceu 324,77%, Contas a Receber aumentou 188,80% e Estoque cresceu 163,70%. Ocorreu no Ativo não Circulante uma grande oscilação na conta Ativo Realizável a Longo Prazo, o seu maior valor foi de 141,54 em relação a base de cálculo (100) e o menor valor foi de 29,18. O Imobilizado foi a conta que mais cresceu do Ativo não Circulante, ele aumentou 321,57%. O Intangível cresceu 132,07% horizontalmente.

Nota-se pela Análise Horizontal que o Passivo Circulante e o Passivo não Circulante aumentaram 128,60% e 316,73%, respectivamente, nesse período. Enquanto isso, o Patrimônio Líquido da empresa cresceu 280,68%.

As obrigações de curto prazo que sofreram maiores alterações foram Obrigações Sociais e Trabalhistas (277,71%) e Fornecedores (alteração de 167,75%). A conta que mais se destacou no Passivo não Circulante foi a de Empréstimos e Financiamentos, pois foi um item que cresceu bastante, principalmente até 2015, ano no qual cresceu

436,12%, em 2017, sua elevação foi de 319,29% em relação a base de cálculo (100). Ocorreu um aumento de 280,68% no Patrimônio Líquido devido, principalmente, ao crescimento monetário dos itens Capital Social Realizado e Reservas de Lucro.

### 3.4 Análise Horizontal da Demonstração do Resultado do Exercício

Por meio da Análise Horizontal da DRE da Pague Menos foi possível observar o crescimento horizontal de 114,25% da Receita de Vendas da empresa, acompanhada por um aumento de 159,86% no Resultado Bruto da companhia.

Nesse espaço de tempo, as Despesas/Receitas Operacionais aumentaram 234,37% e por isso, o Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos reduziu 19,48%. O Resultado Financeiro da organização cresceu 35,6% entre 2011 e 2017, o que é negativo, pois a quantidade de despesas financeiras eram maiores que as receitas.

O Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro reduziu 51,32%. O Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro também diminuiu 81,69% até 2015.

O Resultado Líquido estava melhorando até 2014, conseguindo crescer 6,61%. Entretanto, ao se comparar o ano de 2011 ao ano de 2015, o Lucro decresceu 71,64%. Essa grande diferença no Lucro Líquido em 2015 deve-se, principalmente, pelo aumento de 55,96% das Despesas financeiras de 2014 para 2015. Porém, depois disto, o Resultado Líquido melhorou para 74,77 comparado a base de cálculo.

## 4 | CONCLUSÃO

Inicialmente, destaca-se que a Pague Menos está no mercado desde o ano de 1981 e atualmente é uma das maiores redes farmacêuticas de todo o País. Neste contexto, a organização está em um alto ritmo de crescimento, principalmente depois da sua abertura de capital em 2011, adotando estratégias que visam principalmente, a sua expansão.

Por meio da análise dos demonstrativos financeiros da empresa estudo de caso percebe-se que ocorreram alterações financeiras significativas entre os anos de 2011 a 2017.

Por meio da Análise Horizontal do Balanço Patrimonial observou-se que o Ativo da empresa quase triplicou de tamanho (cresceu 191%). Vale ressaltar que em apenas um ano (entre 2014 e 2015), o Ativo Total da empresa dobrou de tamanho devido a entrada de 440 milhões no Ativo Circulante da empresa após a sua venda primária para a General Atlantic.

Por meio da Análise Vertical é possível notar que o item do Ativo que mais aumentou a sua participação em relação aos outros foi o Imobilizado e em contrapartida, o que mais reduziu foi o Estoque. Enquanto que no Passivo, o item que mais aumentou foi o Empréstimos e Financiamentos de longo prazo. Por meio dessa Análise Vertical foi

possível identificar o grande aumento do Patrimônio Líquido da empresa em relação ao Passivo Total.

Por meio da Análise Horizontal da DRE foi possível notar um grande crescimento nas Vendas, porém o grande aumento das Despesas Operacionais e o Resultado financeiro (Receitas - Despesas Financeiras) prejudicaram o resultado da empresa. Com isso, o Lucro Líquido da organização caiu até 2015 e em seguida, o Lucro voltou a crescer, sinalizando uma provável retomada da lucratividade da empresa após a sua grande expansão de lojas.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, A. de O. **General Atlantic compra 17% da Pague Menos**: Grupo norte-americano é especializado em investimento a longo prazo e passa a ser sócio minoritário da rede. 2015. Disponível em: < <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/general-atlantic-compra-17-da-pague-menos-1.1459835>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

MARQUES, M. B. **Análise das Demonstrações Financeiras**, 2011.36 f. Notas de Aula. Disponível em:< [http://raciociniologicocontabil.weebly.com/uploads/2/9/7/2/2972671/adf\\_especial.pdf](http://raciociniologicocontabil.weebly.com/uploads/2/9/7/2/2972671/adf_especial.pdf) >. Acesso em: 1 set. 2017.

PEGN. **Farmácias pague menos atingem 1.000 lojas no país e rede prepara mais 600 até 2021**. 2017. Disponível em:<<http://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/07/farmacias-pague-menos-atingem-1000-lojas-no-pais-e-rede-prepara-mais-600-ate-2021.html#>>. Acesso em:14 set. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, J. P. da. **Análise Financeira das Empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.

## O HOMEM E O TRABALHO: A NEGAÇÃO DA INDIVIDUALIDADE HUMANA PELO MERCADO DE FORÇA DE TRABALHO À LUZ DO LIVRO II DE O CAPITAL

### **Pedro Hiago Santos Marques**

Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA,  
Acadêmico do Curso de Direito, Sobral - CE

### **Betânea Moreira de Moraes**

Professora da Universidade Estadual Vale do  
Acaraú - UVA, Curso de Direito, Sobral - CE

### **Luana da Silva Dias**

Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA,  
Acadêmica do Curso de Direito, Sobral - CE

### **Francisco Ayslan Regino da Silva**

Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA,  
Acadêmico do Curso de Administração, Sobral –  
CE

### **Francisco Erick Tabosa Lima**

Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA,  
Acadêmico do Curso de Direito, Sobral - CE

**RESUMO:** A pesquisa desenvolvida tem por objetivo analisar, a partir de uma visão marxiana, de que maneira se dá a negação da individualidade humana durante o processo de circulação global do capital, focando nas questões do mercado de força de trabalho e da presença do trabalhador como mero elemento do capital circulante. Dentro do processo de circulação do capital industrial, a troca de capital monetário (D) por força de trabalho (FT) é essencial para que se inicie a fase de produção (P) e, desse modo, para que o ciclo econômico não estanque. Em virtude disso, a compra e

venda de trabalho são traços característicos do atual modo de produção e imprescindíveis para que este se perpetue. No entanto, por fazer parte de uma dinâmica desumana, o mercado de força de trabalho está envolto por uma estrutura perversa e atua em prol desta, o que torna o trabalho, antes fator libertador do modo de vida primitivo, fator de degradação e manutenção da desigualdade social pela forçosa relação díspar entre trabalhador e patrão. A análise resultou na constatação de que o processo de circulação do capital é fator que propicia fenômenos sociais inerentes ao capitalismo, responsáveis pela negação da individualidade humana, fazendo com que o processo de circulação – em foco a venda da força de trabalho - seja promotor de toda sorte de degradações físicas e morais estabelecendo e concretizando socialmente sólidas engrenagens de um sistema econômico que, para subsistir, necessita negar nossa individualidade, transformando homens em meras fontes mercadológicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mercado de força de trabalho. Individualidade humana. Marxismo. O Capital. Trabalho.

**ABSTRACT:** The article intends to analyze, from a Marxist perspective, how the denial of human individuality occurs during the process of global capital circulation, focusing on labor market issues and the presence of the worker as



a mere element of circulating capital. Within the process of the circulation of industrial capital, the exchange of monetary capital (M) by the labor force (LF) is essential for the beginning of the production phase (P) and, thus, the economic cycle is not interrupted. By virtue of this, the purchase and sale of labor are characteristic of the present mode of production and indispensable for its perpetuation. However, because it is part of an inhuman dynamic, the labor market is surrounded by a perverse structure and acts in favor of it, which makes work, rather a liberating factor of the primitive way of life, a factor of degradation and maintenance inequality due to the disparate and forced relationship between worker and employer. The analysis resulted in the fact that the process of capital circulation is a factor that favors the social phenomena inherent in capitalism, responsible for the denial of human individuality, making the circulation process - in focus the sale of the labor force - a promoter of physical and moral degradation, establishing and realizing socially sound gears of an economic system that, in order to subsist, must deny our individuality, transforming men into mere market sources.

**KEYWORDS:** Labor market. Human individuality. Marxism. The capital. Work.

## 1 | INTRODUÇÃO

O seguinte estudo foi desenvolvido como parte do projeto “A individualidade humana na sociabilidade capitalista: Um estudo centrado nos livros segundo e terceiro de ‘O Capital’ de Karl Marx”, conduzido pela professora Betânia Moreira de Moraes e fomentado pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Baseia-se no fato de que Marx, no Livro II de “O Capital”, tinha por escopo analisar minuciosamente o processo de circulação do capital industrial, capital em sentido lato. Para isso, “dissecou” o processo de circulação pormenorizando cada aspecto individualmente para, ao término, explicar como o todo funciona harmonicamente com a devida atuação das partes. Dentro do arcabouço da circulação do capital, surge, na subfase D-FT, a figura do mercado de força de trabalho, vetor dos males os quais discutir-se-ão neste opúsculo. Graças aos estudos do pai do comunismo científico, tornou-se possível fazer diversos apontamentos sobre a influência que este mercado e os elementos que dele emergem - quais sejam a dependência do trabalhador à relação com o detentor dos meios de produção; a gritante desigualdade e exploração inerente a essa relação; o desemprego estrutural; o exército industrial de reserva; a perda da identidade do indivíduo e a supervalorização do emprego em detrimento desta identidade; e os males físicos e psíquicos causados pelo impacto nocivo do desemprego na vida do trabalhador - desempenham na sociabilidade capitalista, e o efeito negativo que causam na individualidade do trabalhador. No mais, aproveitando todo o exposto teórico a respeito do mercado da força de trabalho dentro da subfase D – FT, efetuaremos análises, vislumbrando na sociedade moderna tudo o que se pôde captar da teoria apresentada e descobrindo quais são as consequências



desse sistema no que tange ao mercado de trabalho, para o indivíduo humano que nele está inserido, que tem como a mais preocupante o suicídio.

## 2 | METODOLOGIA

O método científico utilizado na pesquisa foi o dialético de natureza explicativa. O procedimento técnico utilizado foi, essencialmente, a pesquisa teórico-bibliográfica dos textos marxianos, com ênfase no Livro II de O Capital, bem como de pesquisas e estatísticas que fundamentam as ponderações feitas.

## 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capital, durante o processo de circulação, assume três formas distintas, das quais vai saltando até completar seu ciclo, ou seja, o capital industrial, a depender do momento da circulação, ora assume a forma de dinheiro, ora de produção e ora de mercadoria. Em virtude disso, existem três figuras (estágios): D (capital monetário ou capital-dinheiro), P (capital produtivo) e M (capital-mercadoria). Cada um desses estágios possui uma fórmula que representa seu ciclo:  $D - M...P...M' - D'$  (ciclo do capital monetário ou capital-dinheiro);  $M' - D' - M...P...M'$  (ciclo do capital-mercadoria); e  $P...M' - D' - M'...P$  (ciclo do capital produtivo) (TEIXEIRA, 1995). O processo é sempre o mesmo, o que os distingue é a ordem em que começa a circular o capital. Na presente glosa, cujo enfoque incide sobre o ciclo do capital-dinheiro (a troca do dinheiro por força de trabalho), há de se analisar a circulação sobre o prisma dessa forma (D).  $(D - M)1...P2...(M' - D')3$ . No diagrama representado,  $D - M$  representa a primeira etapa do processo onde “D” é capital-dinheiro e “M” é capital-mercadoria. P, que representa a segunda etapa, significa o processo de produção onde as mercadorias serão consumidas para a obtenção de produtos que se tornarão novas mercadorias enriquecidas de mais-valia. Por fim, “ $M' - D'$ ” é a última etapa e o processo inverso da primeira, diferindo desta devido ao valor da mercadoria já incorporada de mais-valia, conseqüentemente, a quantia em dinheiro por ela trocada deverá ser superior a da primeira. Leciona Marx (1985, p. 26): “ $D - M$  representa a conversão de uma soma de dinheiro em soma de mercadorias; para o comprador, a transformação de seu dinheiro em mercadoria; para os vendedores, a transformação de suas mercadorias em dinheiro”. Compreende-se do texto marxiano que essas mercadorias “são, por um lado, meios de produção; por outro, força de trabalho, fatores materiais e pessoais da produção de mercadorias, cuja espécie particular deve, naturalmente, corresponder ao tipo de artigo a ser produzido” (MARX, 1985, p.26). Ambos os tipos de mercadorias são achados no mercado, no entanto, em tipos de mercados também diferentes: o mercado de mercadorias propriamente ditas e o mercado de força de trabalho. Quando um capitalista compra a força de trabalho, conseqüentemente um trabalhador

a vende. Por isso, entende-se que, no sistema capitalista, o trabalho é transformado em mercadoria (força de trabalho) e monetariamente valorado, o que para Marx é irracional, já que é o trabalho o criador do valor:

O irracional consiste em que o trabalho, como elemento criador de valor, não pode ter, ele mesmo, nenhum valor, portanto, determinado quantum de trabalho não pode ter nenhum valor que se expresse em seu preço, em sua equivalência com determinado quantum de dinheiro. [...] Não que a mercadoria força de trabalho seja comprável, mas que a força de trabalho apareça como mercadoria é o característico (MARX, 1985, p.28).

Para ajudar na edificação deste pensamento, recorreremos às doutrinações do mesmo autor em outra obra sua “Para uma crítica da economia política”:

Nestas condições, o trabalho transformou-se – não só como categoria, mas na própria realidade – num meio de produzir riqueza em geral e, como determinação já não está adstrito ao indivíduo como sua particularidade. (MARX, 1999, p.46, grifo nosso).

No mercado de fatores materiais também existe a possibilidade, graças à mais-valia, da acumulação de lucros e, com esses lucros, de investir nos meios de produção. Já no mercado de fatores pessoais essa possibilidade não existe, desvelando um motivo que vincula os trabalhadores aos modos operandi do capitalismo: a impossibilidade da autossuficiência da força de trabalho, pois esta, para que possa ser ativada e transformada em produtos tem de estar combinada com os meios de produção. O elemento axiológico que movimenta essa discussão é a liberdade, que define a forma do trabalhador atuar na sociedade. A falta dela lhe vincula ao sistema por ser este vínculo o único que lhe é disponível e viável. Como consequências do sistema capitalista surgem elementos nocivos ao proletário que, no entanto, servem de sustentáculo para o modo de produção, como assevera Marx (1996a, p.262, grifo nosso) ainda no Livro I, Tomo II, de O Capital:

Mas, se uma população trabalhadora excedente é produto necessário da acumulação ou do desenvolvimento da riqueza com base no capitalismo, essa superpopulação torna-se, por sua vez, a alavanca da acumulação capitalista, até uma condição de existência do modo de produção capitalista. Ela constitui um exército industrial de reserva disponível, que pertence ao capital de maneira tão absoluta, como se ele o tivesse criado à sua própria custa.

O exército industrial de reserva é essa massa de trabalhadores ativos sem emprego, e a procura de emprego, a qual o sistema capitalista utiliza para manter o controle da economia e o controle/alienação da classe trabalhadora, transformando a pobreza do proletário em riqueza sua.

O mercado de trabalho já se apresenta, por si só, como um ambiente degradante da individualidade da pessoa humana, no entanto, o exército industrial de reserva contribui e muito para munir esse ambiente de mais negatividade, tendo em vista o opressivo controle que exerce sobre os indivíduos que temem o risco do desemprego. No capitalismo, onde o desemprego é fator estrutural, é benéfico para o capitalista que se mantenha sempre uma massa de trabalhadores excedentes, à disposição de trocar

sua força de trabalho por dinheiro, e quanto maior for essa massa de trabalhadores, menos valerá a força de trabalho. Sabe-se o quão degradante é o ambiente do mercado de força de trabalho, no entanto, estar fora dele também é fator de degradação moral e física, pois o trabalho ocupa posição de destaque na sociabilidade humana e corresponde ao eixo das relações sociais (CATTANI, 1996 apud BRITO, PEREIRA, 2006).

Um indivíduo desempregado não exerce sua “função social” e, por isso, se sente excluído da sociedade como se fosse um elemento exógeno, estranho ao grupo. Segundo o diretor do Instituto Americano de Terapia Cognitiva, Robert L. Leahy, estar desempregado “é realmente uma das experiências mais difíceis, mais devastadoras que as pessoas passam” (ROMANZOTI, 2012). De acordo com Leahy, estudos apontam que o desemprego duplica as chances do surgimento de um quadro depressivo e mantém relação estreita com a violência doméstica e o consumo excessivo de álcool (LANDAU, 2012). Passam também a fazer mais parte da vida dessas pessoas o estresse, a ansiedade e o pessimismo que acabam por dificultar o sono, acarretando cansaço e letargia (LANDAU, 2012). Enveredando pelo pensamento de M. Caldas, Brito e Pereira chegam na questão da depressão e do suicídio, piores resultados dessa negação da individualidade, tentando chegar em um liame pertinente que explique o porquê dessas trágicas resultantes:

A proposta de Caldas é a noção de emprego como vida, ou seja, o emprego representaria para o trabalhador a ligação com a vida e o sentido de fazer parte dela. Por meio do trabalho, têm-se compromissos, regras a cumprir, podem-se esperar recompensas pelo esforço despendido, enfim, representa a atividade. Por conseguinte, o desemprego manifestar-se-ia como expressão de inatividade e morte. Esse sentimento é reforçado pela noção de invalidez, pelo fato de não produzir, de não colaborar, de estar fora do mercado, da esfera ativa da sociedade (CALDAS, 2000 apud BRITO, PEREIRA, 2006. p.157-177).

O desemprego é também responsável pela negação da individualidade humana a partir do momento em que rompe o vínculo viciado entre o emprego e o empregado. A relação é viciada, pois, por ela, o sujeito, levando em consideração o contexto histórico-cultural e socioeconômico em que se insere, consubstancia em sua identidade as marcas do seu trabalho, ou da empresa/organização a que serve. Essa não dissociação criada é prejudicial ao indivíduo, pois quando a relação é cortada, sente que perdeu parte de si. O homem contemporâneo não distingue o seu trabalho como algo feito por ele que transforma a natureza e até mesmo a si, mas o considera como parte de si, sentindo-se debilitado quando não mais pode exercê-lo. Por tudo isso, vê-se que o desemprego afeta o homem tanto na esfera de si mesmo quanto na esfera de sua intersubjetividade, interferindo de forma relevante em sua sociabilidade. A negação da individualidade humana é tal que pode resultar em fatalidades. Em relatório, a OMS qualifica o desemprego como um dos fatores sociodemográficos e ambientais associados ao ato de tirar a própria vida (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2000). Estreitando o objeto de estudo para os suicídios acarretados, mesmo

que indiretamente (desemprego □ depressão □ suicídio), pelo desemprego, um estudo feito por pesquisadores da Universidade de Zurique mostra que esse elemento de negação da individualidade humana provoca a consumação de cerca de 45.000 suicídios por ano nos 63 países sobre os quais se estendeu a pesquisa, realizada entre 2000 e 2011 (EXAME, 2015). Durante o período em que houve o estudo foram registrados nesses países aproximadamente 233.000 casos de pessoas que ceifaram a própria vida e dentre esses, 45.000 provocados pelo desemprego (EXAME, 2015), seria em porcentagem cerca de 19,3% de todos os casos, representando quase um quinto deles. Outra revelação importante do trabalho suíço foi que por ser o desemprego estrutural dentro do capitalismo, os suicídios levados a cabo por sua causa acontecem nas boas e más fases da economia (EXAME, 2015) . Infelizmente o trabalho no modo de produção capitalista, parafraseando o adágio popular, não “dignifica mais o homem” e sim retira dele a dignidade. No entanto, é preciso que se diga que o problema não está no labor em si, mas no modo de produção em que ele está inserido.

#### 4 | CONCLUSÃO

Por tudo isso, infere-se da referida obra de Karl Marx que, logo no início do processo de circulação, especificamente na fase D – M, ocorre o traço característico da economia monetária: a valoração monetária e mercantilização do trabalho. Tal traço é representado pela subfase D – FT. Ela suscita a existência de um mercado de trabalho, onde a força de trabalho, fonte geradora do valor, é vendida como mercadoria (fator pessoal) e os trabalhadores são os fornecedores, as fontes dessa mercadoria. Em sendo assim, torna-se o ser humano mero elemento-meio para determinado fim, não tendo relevância alguma a sua individualidade, a menos que essa influa na força de trabalho e, por conseguinte, no fim almejado pelo capitalista. O mercado de força de trabalho se mostra um ambiente conversor de indivíduos em fontes de mercadorias. As situações que se nos impõe por serem condições de funcionamento do sistema como a relação díspar e injusta entre empregado e empregador, o desemprego estrutural, o exército industrial de reserva saltam aos olhos ao serem escancarados por Marx, e, pela vivência prática de cada um, confirmados e tirados lentamente do véu da normalidade que ao longo dos séculos a sociedade aprendeu a conviver, demonstrando que o poder do qual goza o patrão não se origina na sua riqueza, mas na miséria do empregado. Assim se dá o funcionamento das relações do mercado de força de trabalho que constrange, imobiliza, determina e, na soma de todos os males, rouba do trabalhador a sua vontade e, destarte, tangenciando-o qual gado em fila de abate, nega sua individualidade. Constata-se por todo o exposto que o desemprego também causa danos psicológicos, físicos e na sociabilidade do trabalhador, sendo também fator responsável pela negação da individualidade humana.

## REFERÊNCIAS

BRITO, Mozar José de. PEREIRA, Maria Cecília. **Desemprego e subjetividade no contexto brasileiro: uma análise interpretativa sob a ótica dos excluídos do mercado de trabalho industrial**. Revista Mal- Estar e Subjetividade, Unifor, Fortaleza, CE. v. 6. n. 1, p.143-181. mar. 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/C/Desktop/Desemprego%20e%20subjetividade.pdf>. Acesso em: 8 out. 2015.

EXAME.COM. **Desemprego provoca 45.000 suicídios ao ano em 63 países**. Revista Exame. Abril. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/desemprego-provoca-45-000-suicidios-ao-ano-em-63-paises>. Acesso em: 19 ago. 2016.

LANDAU, Elizabeth. **Unemployment takes tough mental toll**. Tradução Livre. CNN. 15 jun. 2012. Disponível em: <http://edition.cnn.com/2012/06/14/health/mental-health/psychology-unemployment/index.html>. Acesso em: 6 out. 2015.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política. Livro Segundo: O processo de circulação do capital**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX, Karl. **Para uma crítica da economia política**. Ed. Eletrônica Ridendo Castigat Mores, 1999. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/criticadaeconomia.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2015.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política, Livro Primeiro: O processo de produção do capital, Tomo 1**. São Paulo: Nova Cultural, 1996a. Caps. I à XII. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\_fontes/acer\_marx/ocapital-1.pdf>. Acesso em: 3 out. 2015.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Prevenção do suicídio: um manual para profissionais da saúde em atenção primária**. Suíça. 2000. Disponível em: <http://www.who.int/mental\_health/prevention/suicide/en/suicideprev\_phc\_port.pdf>. Acesso em: 8 out. 2015.

ROMANZOTI, Natasha. **Desemprego é uma das experiências mais devastadoras para a mente**. 10 jul. 2012. Disponível em: <http://hypescience.com/desemprego-e-uma-das-experiencias-mais-devastadoras-para-a-mente/>. Acesso em: 6 out. 2015.

TEIXEIRA, Francisco José Soares. **Pensando com Marx: Uma leitura crítico-comentada de O Capital**. São Paulo: Ensaio, 1995.

## A XI SEMANA ACADÊMICA DO CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO COMO ATIVIDADE PRÁTICA DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE EVENTOS

### **Ellen Cristina Klein Schneider**

Universidade Federal de Pelotas  
Santa Rosa – Rio Grande do Sul

### **Bruna Frio Costa**

Universidade Federal de Rio Grande  
Pelotas – Rio Grande do Sul

### **Dueyni Bastos**

Universidade Federal de Pelotas  
Pelotas – Rio Grande do Sul

### **Lívia Machado Costa**

Universidade Federal de Pelotas  
São Gabriel – Rio Grande do Sul

### **Marina Testolin**

Universidade Federal de Pelotas  
Caxias do Sul – Rio Grande do Sul

**RESUMO:** o presente trabalho tem como objetivo principal apresentar a XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo. A mesma, organizada no ano de 2016 por alunos do sexto semestre do referido curso, como atividade prática avaliativa da disciplina de Gestão de Eventos. Utilizou-se como procedimentos metodológicos o conteúdo exposto em sala de aula, revisão bibliográfica e experiência pessoal *in loco* dos acadêmicos que planejaram, organizaram e executaram o evento. Pretendeu-se também, elucidar a importância da inserção do estudante no

meio prático, para posteriormente, otimizar o conhecimento e os serviços realizados no mercado de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo; Gestão de Eventos; Planejamento; Organização.

**ABSTRACT:** the present work has as main objective to present the 'XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo'. The same, organized in the year 2016 by students of the sixth semester of said course, as a practical evaluation activity of the discipline of Event Management. The classroom content, bibliographic review and personal experience on the spot of the academics who planned, organized and executed the event were used as methodological procedures. It was also intended to elucidate the importance of the insertion of the student in the practical environment, and later, to optimize knowledge and services performed in the labor market.

**KEYWORDS:** 'XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo'; Event management; Planning; Organization.

### 1 | INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é apresentar a XI Semana Acadêmica do Curso



de Bacharelado em Turismo como atividade prática da disciplina de Gestão de Eventos.

Na grade curricular do curso de Bacharelado em Turismo da Universidade está presente a disciplina de Gestão de Eventos, que objetiva que o aluno tenha a capacidade de atuação como gestor de eventos turísticos, a fim de utilizar as competências e habilidades ministradas na disciplina tendo também “aporte teórico-prático significativo para lidar com as mais diversas situações da realidade da atividade de eventos no contexto em que se inserir” (Projeto Político Pedagógico do Curso de Bacharelado em Turismo UFPel, 2013).

Ao elaborar o plano de ensino da disciplina de Gestão de Eventos para o ano de 2016, ficou estabelecido, como pré-requisito de aprovação na mesma, o planejamento e a organização de um evento ao final do semestre. Tendo em vista o sucesso do “Turismologando”, evento organizado pelos alunos desta disciplina no primeiro semestre de 2015 – o qual foi objeto de trabalho publicado e apresentado durante o III Fórum Científico de Turismo, Gastronomia e Hotelaria na Universidade do Vale do Itajaí em novembro de 2015 –, a necessidade de realização da semana acadêmica do curso no ano de 2016 e a matrícula de todos os membros do Diretório Acadêmico do curso na disciplina de Gestão de Eventos, definiu-se que, ao invés de uma segunda edição do Turismologando, o evento a ser organizado ao final da disciplina será a XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo.

O Projeto de Ensino “XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo” (FRIO COSTA, 2016) objetivava planejar e organizar a XI Semana Acadêmica do Curso de Bacharelado em Turismo enquanto atividade prática da disciplina de Gestão de Eventos. Acreditava-se que, através de planejamento e organização de eventos, os alunos poderiam “adotar a concepção de eventos como um espaço de entretenimento; unir diversos atrativos a uma ideia central; juntar eventos e atrações paralelas ao evento principal; pensar sobre novas formas de diversão para o público”. A partir dos objetivos do projeto de ensino, segundo a autora, tem-se a pretensão de:

Preparar os acadêmicos para atuação no processo de planejamento e organização de eventos; desenvolver sua capacidade de liderança, trabalho em equipe, gestão de crises, logística e delegação de tarefas através da experiência real da organização de eventos; desenvolver pensamentos reflexivos, críticos e criativos; estimular a curiosidade intelectual dos alunos. (FRIO COSTA, 2015 s/p)

A realização do evento, com o devido acompanhamento profissional – incluindo o turismólogo como gestor de eventos - é de extrema importância, e segundo Santos, Chehade, Rocha (2010, p. 5),

[...] algumas pessoas, ao escutar sobre a realização de um evento, julgam-se capazes de fazê-lo, porém não tem o conhecimento da proporção do trabalho compreendido e as dificuldades enfrentadas ao longo de todo o processo.

## 2 | METODOLOGIA

Utiliza-se como procedimentos metodológicos o conteúdo exposto pela professora Bruna Frio Costa durante as aulas de Gestão de Eventos, revisão bibliográfica e experiência pessoal *in loco* dos acadêmicos que planejaram, organizaram e executaram a XI Semana Acadêmica de Turismo.

## 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Desde o primeiro dia de aula da disciplina de Gestão de Eventos, ficou definido que, a cada conteúdo trabalhado, uma parte a Semana Acadêmica seria definida. Na aula sobre pré evento, após a apresentação de definições e conceitos, foi definido no grande grupo o tema da semana, a data, o local, e as comissões que o mesmo teria, entre elas, divulgação, patrocínio, infraestrutura, *coffee break*, avaliação, entre outros. Nas aulas sobre cerimonial e protocolo, os alunos encarregados do mesmo, puderam, com auxílio dos colegas, elaborar o cerimonial e escolher quem seria o mestre de cerimônias do evento. Na aula sobre trans evento, a turma pode aprender como lidar com imprevistos e, na aula sobre pós-evento a comissão de avaliação pode elaborar e testar o questionário de avaliação. Para cada comissão de organização, um representante do Diretório Acadêmico estava presente. O que permitiu maior desenvoltura na realização das tarefas e solução de problemas, devido ao conhecimento adquirido pelos discentes durante o semestre, que envolveu diversas reuniões e discussões sobre a Semana Acadêmica.

Para garantir que um evento transcorresse positivamente, foi imprescindível o uso do *checklist*. Tal ferramenta permitiu melhor elucidação das tarefas a serem realizadas. (GAWANDE ATUL, 2011) “uma checagem simples é a chave de prevenção para que um pequeno engano não se transforme num desastre de enormes proporções”.

## 4 | CONCLUSÃO

A XI SATUR foi uma possibilidade de engrandecimento intelectual para todos os participantes, pois sua organização foi de caráter teórico-prático. Os acadêmicos foram apresentados ao conteúdo em sala de aula, para então, concretizarem o ensinamento com a execução das tarefas necessárias no decorrer do evento. Tornou-se claro, que apesar da atenção aos detalhes, surgirão imprevistos que devem ser solucionados com serenidade e precisão, a fim de que a estrutura do evento como um todo não seja modificada negativamente.

De acordo com a avaliação geral dos alunos que participaram da realização da XI Semana Acadêmica – realizada no dia 27 de junho de 2016, em sala de aula – a experiência de realização do evento foi importante, pois consideraram como uma forma de colocar em prática o conteúdo previamente estudado em aula. E garantiram

que é imprescindível para a disciplina que um evento seja realizado sempre ao final do semestre.

## REFERÊNCIAS

GAWANDE, ATUL. **The Checklist Manifesto**. Estados Unidos: Picador USA, 2011.

**Utilização lista de checagem.** Acesso em 25 jul. 2016. Disponível em: <http://blog.sucessolab.com/checklist-o-que-e-e-qual-e-a-sua-importancia/>

## **SOBRE AS ORGANIZADORAS**

**GLAUCIA WESSELOVICZ** Bacharel em Administração (UNIÃO), Especialista em Logística Empresarial (SANTANA) e Especialista em Gestão de Projetos (POSITIVO), Conselheira do COMAD – Conselho Municipal de Políticas Públicas sobre Drogas, Representante do PROPCD – Programa de Inclusão da Pessoas com Deficiência, Representante no Grupo de Gestores do Meio Ambiente dos Campos Gerais, Articuladora de Projetos Estratégicos do SESI para o Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial, Junior Achievement, ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável atuando a 6 anos com ações de desenvolvimento local.

**JANAINA CAZINI** Bacharel em Administração (UEPG), Especialista em Planejamento Estratégico (IBPEX), Especialista em Educação Profissional e Tecnológica (CETIQT), Practitioner em Programação Neurolinguista (PENSARE) e Mestre em Engenharia da Produção (UTFPR) com estudo na Área de Qualidade de Vida no trabalho. Coordenadora do IEL – Instituto Evaldo Lodi dos Campos Gerais com Mais de 1000h em treinamentos in company nas Áreas de Liderança, Qualidade, Comunicação Assertiva e Diversidade, 5 anos de coordenação do PSAI – Programa Senai de Ações Inclusivas dos Campos Gerais, Consultora em Educação Executiva Sistema FIEP, Conselheira do CPCE – Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial. Co-autora do Livro Boas Práticas de Inclusão – PSAI. Organizadora da Revista Educação e Inclusão da Editora Atena.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-213-5

